الاتصال الإداري في بيئة الأعمال الالكترونية

دراسة من إعداد

مؤسسة الباحث
للاستشارات البحثية بالقاهرة

مجموعة من الأكاديميين في مجال العلوم الإنسانية
إشراف / د. السعيد مبروك ابراهيم

٢٠١٩

المقدمة

في ظل المحيط الجديد، الذي كثرت فيه المتغيرات وتعقدت فيه عملية إدارة أعمال المنظمات والتي أصبحت تنشط في بيئة تتميز بالمخاطرة وحالة عدم التأكد، لم يعد البقاء هدفا سهل المنال، ناهيك عن تحقيق النمو واكتساح أسواق جديدة. فالبقاء لن يكون إلا للأجود أداء و الأحسن لمختلف الأطراف، وهذا هو مدلول التميز.

وعليه، فإن التفوق الاقتصادي لمنظمات الأعمال أصبح لا يتحقق إلا بالاعتماد على قوة اقتصادية تقوم على الاستغلال الأمثل لمواردها الاقتصادية المتاحة سواء بشرية أو مالية أو تكنولوجية من جهة والقدرة على الابتكار والإبداع لأساليب تسويقية و إنتاجية جديدة لتكون قادرة على الإدارة الفاعلة وعلى تحقيق الأداء الجيد والمتميز للوصول في النهاية إلى اكتساب الميزة التنافسية التي من شأنها أن تعزز من مركزها التنافسي في الأسواق العالمية وبالتالي ضمان البقاء في السوق وعدم زوالها خاصة وأنها أصبحت تنشط في ظل بيئة تنافسية حادة ومعقدة.

والواقع أن منظمات الأعمال المعاصرة أصبحت تحتاج إلى أساليب الاتصال الإدارية الحديثة لتتولى مهام تسيير مختلف وظائفها وأنشطتها وصولا إلى الأهداف الجديدة المنشودة بأكبر كفاءة وفعالية . حيث لم تعد نماذج الإدارة الحديثة أو الأعمال التقليدية تصلح للبيئة المتنامية كما ونوعا.وهكذا ظهرت بيئة العمل البديلة وهي العالم الافتراضي الرقمي الذي يجعل من أولوياته تطوير رأس المال الفكري و الاهتمام بتشجيع التجديد و الابتكار والتميز في الأداء عن طريق الإعتماد على التكنولوجيات الحديثة والمتمثلة أساسا في شبكة الانترنت وشبكات الانترانت و الإكسترانت وغيرها من الوسائل التقنية المتطورة والمتجددة التي تم تسخيرها لخدمة الموارد البشرية وتطوير قدراتها، لخلق ثقافة ومناخ عمل مناسبين لأهداف المنظمة وإيجاد مكان لها في خريطة اقتصاديات السوق المعاصرة .

وسنحاول في هذا الكتاب التركيز على معرفة عالم الاتصال الإداري في البيئة الرقمية، من حيث مفهومه وعناصره، و مهاراته، والاتصال في البيئة الرقمية.

الفصل الأول

الاتصال مفهومه& مبادئه& متطلباته

مفهوم الاتصال:

الاتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي . إذن هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطا ديناميكيا . فليس من الممكن أن نتصور جماعة أيا كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها وتجعل منهما وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهما بنشاطهما .

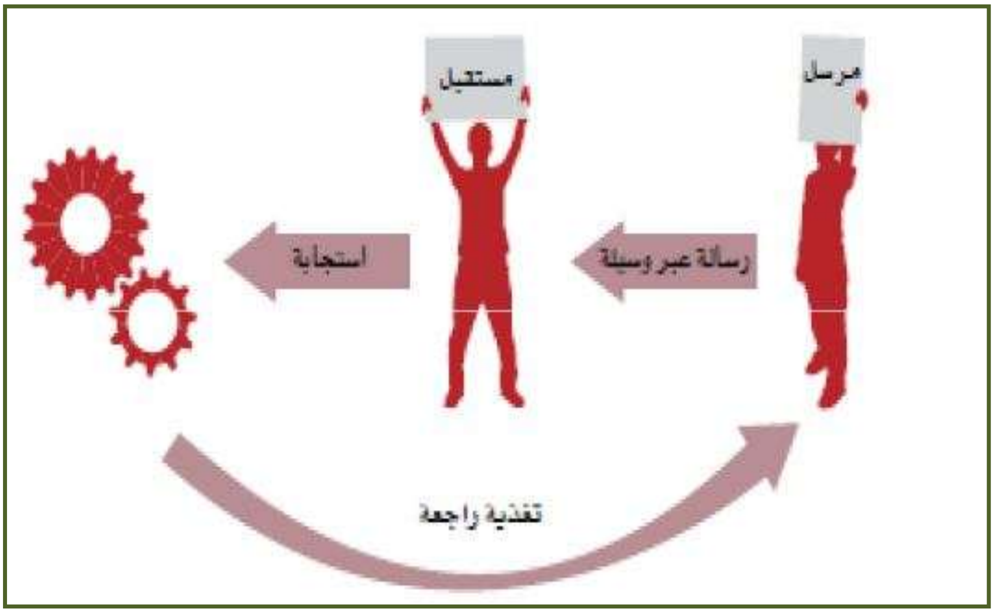
الاتصال في أي منشأة أو منظمة يحدث وفق التنظيم الرسمي وأيضا في التنظيم غير الرسمي الذي قد يحس به المسئولون في المنشأة أو يحسون بجزء منه أو لا يحسون ولكنه على أية حال ذات أثر قد يفوق في شدته الاتصال عن طريق التنظيم الرسمي .

مكونات عملية الاتصال:

عملية الاتصال في أبسط صورها هي نقل فكرة أو معلومات ومعان (رسالة) من شخص (مرسل) إلى شخص (مستقبِل) عن طريق معين (قناة اتصال) تختلف باختلاف المواقف . وتنتقل الرسالة عبر قناة الاتصال على شكل رموز مفهومة ومتفق عليها بين المرسل والمستقبِل أو رموز شائعة في المجتمع أو الحضارة التي تتضمنها .

وقد تصل الرسالة سليمة ويفهمها المستقبل فهما صحيحا ويتقبلها ويتصرف حيالها حسب ما يتوقعه المرسل . وتعتبر عملية الاتصال في هذه الحالة ناجحة . وقد تصل الرسالة إلى المستقبل ولكنه لا يفهمها أو لا يتقبلها ومن ثم لا يتصرف بالنسبة لها كما يرجو المرسل

وفي هذه الحالة فآن عملية الاتصال تعتبر غير ناجحة ، وربما لا تصل الرسالة على الإطلاق لسبب أو لآخر أو قد تصل ناقصة أو مشوشة . وهذه الاحتمالات موجودة دائما ويرجع فضل عملية الاتصال إلى عنصر أو أكثر من عناصر عملية الاتصال . ولكن من الممكن أن يتحقق المرسل من نتيجة رسالته عن طريق (إرجاع الأثر) أو ما يسمى أحيانا (التغذية المرتدة) والمقصود بذلك أن يحاط المرسل علما بما يترتب على رسالته من آثار عند المستقبِل أو إذا ما ضلت سبيلها لسبب ما ولم تصل إليه أو وصلته ناقصة أو مشوشة أو مخوخة . ويكون مسار إرجاع الأثر عكس مسار عملية الاتصال الأصلية أي تكون من المستقبِل إلى المرسل ووظيفتها تصحيح المفاهيم عند المستقبِل أو إقناعه بها



عناصر عملية الاتصال:

تتكون عملية الاتصال من العناصر التالية :

١. المرسل أو المصدر

٢. ترجمة وتسجيل الرسالة في شكل مفهوم

٣. الرسالة موضوع الاتصال

٤. وسيلة الاتصال

٥. تفهم الرسالة بواسطة الشخص الذي يستقبلها

٦. استرجاع المعلومات

أولا: المرسل أو المصدر :

يتحدد مصدر الاتصال أو مرسل المعلومات في الهيكل التنظيمي بعضو من الأعضاء العاملين في التنظيم . وسوف يكون لدى العضو في هذه الحالة بعض الأفكار والنوايا والمعلومات فضلا عن أهداف محددة من قيامه بعملية الاتصال .

ثانيا: ترجمة وتسجيل الرسالة في شكل مفهوم :

يهدف المرسل لأي رسالة إلى تحقيق نوع من الاشتراك والعمومية بينه وبين مستقبل الرسالة لتحقيق هدف محدد . وبالتالي فهناك ضرورة لترجمة أفكار ونوايا ومعلومات العضو المرسل إلى شكل منظم . ويعني دلك ضرورة التعبير عما يقصده المرسل في شكل رموز أو لغة مفهومة . ويشير ذلك إلى ترجمة ما يقصده المرسل إلى رسالة يمكن للشخص الذي يستقبلها أن يتفهم الغرض منها .

ثالثا: الرسالة :

الرسالة هي الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة بمصدر معين في شكل لغة يمكن تفهمها . والرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقي لمرسلها والدي يتبلور أساسا في تحقيق الاتصال الفعال بجهات أو أفراد محددين في الهيكل التنظيمي .

رابعا: وسيلة الاتصال :

ترتبط الرسالة موضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها . ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيحمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل .

وهناك أشكال مختلفة لوسيلة الاتصال في البيئة التنظيمية منها :

- الاتصال المباشر بين المرسل والمرسل إليه (وجها لوجه)
- الاتصال بواسطة التليفون .
- الاتصالات غير الرسمية (خارج نطاق الأداء التنظيمي)
- الاتصال من خلال الاجتماعات
- تبادل الكلمات والعبارات عن طريق بعض الأشخاص بين المرسل والمرسل إليه .

خامسا: تفهم الرسالة :

يتوقف كمال عملية الاتصال وتحقيق الغاية منها على مدى ارتباط محتويات الرسالة باهتمامات المرسل إليه .ويؤثر ذلك في الطريقة التي يمكن لمستقبل الرسالة أن ينظر بها إلى مدلولات محتوياتها وبالتالي طريقة تفهمه لها وبخبرته السابقة في التنظيم فضلا عن انطباعه الحالي عن مرسلها .

وكلما كان تفهم المرسل إليه لمحتويات الرسالة موافقا لنوايا وأهداف المرسل ، كلما انعكس دلك على نجاح عملية الاتصال وإتمامها بدرجة مناسبة من الفاعلية .

سادسا: استرجاع المعلومات:

تلعب عملية استرجاع الأثر الدور الأساسي في معرف مرسل الرسالة الأثر الذي نتج عنها لدى مستقبلها ومدى استجابته لها ومدى اتفاق ذلك مع الهدف الذي حدده المرسل أصلا .

وتتم عملية استرجاع المعلومات في المنظمة باستخدام الطرق التالية :

١. الاسترجاع المباشر للمعلومات من خلال الاتصال المباشر (وجها لوجه) الذي يتم بين المدير والأطراف الأخرى في التنظيم . وعادة يتم ذلك عن طريق التبادل الشفوي للمعلومات بين مرسل الرسالة ومستقبلها .

وقد يتمكن المرسل من استرجاع المعلومات من خلال مظاهر معينة لمستقبل الرسالة مثل التعبير عن عدم الرضا العام من محتويات الرسالة أو يلمس سوء فهم الرسالة من المرؤوس .

٢. استرجاع غير مباشر للمعلومات ومن أمثلة الوسائل غير المباشرة أن يلاحظ المدير الظواهر التي توضح له عدم فاعلية عملية الاتصال مثل :

- الانخفاض الملحوظ في الكفاية الإنتاجية
- الزيادة المطردة في معدلات غياب العاملين
- الزيادة الملحوظة في معدلات دوران العمل .
- التنسيق الضعيف بين الوحدات التنظيمية التي يشرف عليها المدير

معوقات الاتصال :

لا يتم الاتصال في التنظيم بدون مشاكل أو معوقات . فقد تظهر بعض مصادر الشوشرة أو عدم انتظام تدفق الرسالة بالشكل المطلوب نتيجة لعوامل عديدة ومن أهم هذه العوامل التي تقلل من الولاء والإيمان بالرسالة بين العاملين بالمنشأة ما يلي:

- عدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها
- عدم وجود تفهم دقيق للمقصود من الرسالة سواء بواسطة المرسل إليه أو المصدر
- استخدام كلمات في الرسالة لها دلالات ومعان مختلفة لأشخاص مختلفين .
- تأثير الحكم الشخصي لمستقبل الرسالة على نجاح عملية الاتصال .

وللتغلب علي معوقات الأتصال:

١- تقديم المعلومات بشكل يتفق ورغبات الشخص ، فالشخص يقبل على المعلومات أو يعرض عنها ، طبقا لما إذا كانت تتفق مع احتياجاته أم لا ، وهذا يدعو الإدارة إلى تفهم تلك الحاجات والرغبات وتصميم وسائل الاتصال تبعا لها .

٢- تقديم المعلومات في وحدات صغيرة

٣- إتاحة الفرصة للشخص المرسل إليه المعلومات لأن يشرح وجهة نظره في المعلومات ورد الفعل نفسه–وذلك يهيئ لمرسل المعلومات الفرصة لكي يتأكد من أن المعني الذي يقصده هو بذاته المعنى الذي فهمه المرسل إليه .

والهدف كله هو إيصال أكبر كمية من المعلومات الدقيقة والصحيحة إلى العاملين دون تأخير أو تشويش الذي قد يدعو إلى انتشار الشائعات وقيام جهاز الاتصالات غير الرسمي بين العاملين بالمنظمة والذي قد يؤثر تأثيرا ضارا في الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية

شبكات الاتصال :

ينظر إلى التنظيم الإداري على أنه شبكة معقدة من العلاقات المتداخلة بين الأفراد . وتنعكس تلك العلاقات على وجود شبكات متعددة أو طرق كثيرة للاتصال بين أعضاء التنظيم . ومن هذه الطرق ما يلي :

١. الاتصال الذي يتم من خلال انتقال الرسائل طبقا لخطوات تسلسل السلطة في التنظيم . ويمكن أن يكون ذلك من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل ، أو الاتصال الأفقي (بين الزملاء) .

٢. الاتصال الذي يتم على شكل حرفY وذلك حينما يرسل بعض رؤساء الأقسام تقارير معينة من الأعمال إلى رؤسائهم.

٣. الاتصال الذي يتم على شكل حرف X وذلك حينما يقوم أربعة من المرؤوسين من أماكن مختلفة بالتنظيم الهرمي بكتابة تقارير إلى رئيسهم الذي يقع مركزة بينهم جميعا .

وتتوقف طريقة الاتصال المناسبة على ظروف التنظيم نفسه والخصائص المميزة لسلوك أعضائه وذلك يتطلب التفهم للنواحي التالية :

١-إن طريقة الاتصال المتبعة في نقل الرسائل تؤثر بشكل واضح في دقة المعلومات التي تحتويها تلك الرسائل .

٢- تنعكس طريقة الاتصال المطبقة بالتنظيم على طريقة ومستوى أداء الفرد لواجباتهم

٣ - تؤثر طريقة الاتصال على مستوى رضا الأفراد ومجموعات الأفراد عن وظائفهم .

وبذلك يمكن القول أن هيكل الاتصال الذي يتم اختياره وتطبيقه سوف يلعب دورا هاما في تحديد أنماط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم .

العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال :

هناك العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير أساسي على فاعلية الاتصال تذكر منها ما يلي :

١-مركز الفرد في التنظيم الهرمي: لا شك أن مركز الفرد في التنظيم الرسمي له صلة كبير بعملية الاتصال التي تتم داخل هدا التنظيم .

وهناك ثلاثة أبعاد لعملية الاتصال التنظيمي:

- تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل
- تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى
- تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة .

وقد نالت الاتصالات الأفقية والاتصالات التي تتدفق من أسف إلى أعلى اهتماما قليلا في الأوساط الإدارية . وقد نتج ذلك من النظرة الضيقة للمديرين إلى عملية الاتصالات على أنها عبارة عن أوامر وتعليمات وسياسات صادرة من الإدارة العليا إلى مستوى تنظيمي أقل ، كما ارتبطت هذه النظرة بالمعلومات والتقارير التي تعد من مستوى الإدارة المباشرة ويتم إرسالها إلي الإدارة في المستويات التنظيمية العليا.

٢- زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته: ويتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهميته عن طريق البرامج التدريبية ويرتفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي لأن العائد له تأثير على تيسير وتنشيط الاتصالات داخل المنشأة .

٣- إعادة تنظيم المنشأة بما يكفل تيسير وتنشيط الاتصالات من أهداف عملية تيسير الاتصالات وتبسيطها وتقصير قنواتها ما يلي :

- اختصار الوقت والجهد
- زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات.
- وتبادل المعلومات.
- وتقصير خطوط الاتصال.
- تضييق نطاق الإشراف بإلغاء بعض المستويات الإدارية التي لا يحتاج إليها العمل.

٤- تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين وهذه المهارات هي :

- مهارات التحدث: وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين .
- مهارات الكتابة: وهي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء الهجائية والإملائية، وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقيه أسلوبهم في الكتابة .
- مهارة القراءة : وهي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ.
- مهارة الإنصات : اختيار العامل ما يهمه من معلومات وبيانات مما يصل إلى سمعه.
- مهارة التفكير : وهي سابقة أو ملازمة أو لاحقة لعملية الاتصال

٥- زيادة مهارة العاملين في استخدام وسائل الاتصال:

- تطوير نظم حفظ المعلومات : يجب أن يتوافر في أي نظام لحفظ المعلومات والبيانات السهولة والبساطة والوفر

في المال والجهد والاقتصاد في المساحة المطلوبة لعملية الحفظ وتحقيق أمن وأمان المستندات والأوراق

والأشرطة المتضمنة لهذه المعلومات والبيانات .

- الاتجاه نحو ديموقراطية القيادة : هي تعني شورى ومشاركة من جانب العاملين وتعرف على أفكارهم وآرائهم . وهي تعني أيضا اتصالات أنشط وأصدق ،أيسر وانخفاضا في الإشاعات .

- تدعيم الثقة بين العاملين في المنشأة : وذلك يؤدي إلى تيسير الاتصالات وتقليل وقت الاتصالات وفي ظل انعدام الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين وأفراد الجمهور يكون هناك دائما اتصال مكتوب بمستند لإثبات أن هناك اتصالا قد تم ولإثبات موضوع الاتصال .

- تخلي العاملين عن الاتجاهات السالبة : إذا سادت الاتجاهات الموجبة للمنشأة سادت الاتجاهات الموجبة نحو المعاملة

مع الجمهور ومع العاملين بعضهم بعضا .

- توعية العاملين بالفروق الفردية بين الأفراد تخليص العاملين من المشكلات النفسية حتى لا تكون معوقا للاتصال الجيد .

- تدعيم شبكة الاتصالات غير الرسمية بأكبر قدر من الحقائق والمعلومات وذلك لتقليل الشائعات التي تزدهر في ظل نقص المعلومات .
- تنشيط الاتصالات الأفقية وذلك حتى يتمكن العاملون في مستوى إداري معين الاتصال ببعضهم البعض في مختلف الإدارات فهو يقلل من المشكلات التي يسببها مركزية التنظيم للاتصال من حيث الزيادة في الوقت والجهد وكذلك لضمان التعاون بين إدارات المنشأة ومعرفة العاملين بالمنشأة بالعمل الذي يقوم به زملائهم في الإدارات الأخرى ولكن ينبغي للمرؤوس أن يحصل على إذن رئيسه قبل الاتصال بالإدارات الأخرى كما يجب أن يخطره بنتائج هذه الاتصالات الأفقية التي هو طرفا فيها .

مبادئ الاتصال الفعال :

يلعب الاتصال الفعّال دوراً أساسياً في نجاح العلاقات الإنسانية في مختلف مجالات الحياة. ولذلك فهو مهارة يتعين على العاملين في المنظمات غير الحكومية اكتسابها وتطبيقها، ليتمكنوا من تحقيق مهامهم. ويتميز الاتصال الفعّال بالإدراك والوعي، وبالقدرة على توصيل الفكرة إلى الطرف المقابل، وبتحقيق الأهداف.

عندما نقوم بالاتصال، فإننا نتبادل المعلومات مع الآخرين. وكمتحدثين، فإننا نقصد توصيل مضمون رسالة معينة إلى مستمعينا. فعندما نتبادل المعلومات أو عندما نريد توصيل مضمون رسالة، فإننا نستخدم اللغة – أي الإشارات اللفظية والإشارات غير اللفظية، مثل تعابير الوجه، وأسلوب الحديث وطريقة الوقوف والحركة وإيماءات الجسم ... الخ على حد سواء. إن الإشارات غير اللفظية تكشف الكثير عن حالتنا الجسدية والعاطفية، وعن أسلوب تحديدنا وتقييمنا لعلاقاتنا بمستمعينا، إضافة للموضع الذي نتحدث عنه.

ويقتضي الاتصال الفعّال، أن يفهم المستمع مضمون كلام المتحدث كما يقصده تماماً. ولتحقيق ذلك، فإنه من الضروري أن يستعمل كل منهما ذات قواعد التعبير (شفرة) والفهم (التفسير) للرسالة. وإذا لم يكن هذا هو الحال عندها تكون النتيجة حدوث اضطراب في الاتصال. ولا يحدث هذه الاضطراب لاختلاف اللغات فحسب، بل لأن الناس يختلفون في طريقة فهمم وتفسيرهم لما يسمعون أو يشاهدون، بناءً على تجارهم وتوقعاتهم. ولذلك يمكن القول إنه من الحيوي والمهم بالنسبة للاتصال الفعّال ضمن مجموعات العمل، أن يشتركوا في حوار مستمر، وأن يصغي كل فرد لوجهات نظر الآخرين، ويحاول فهم تجاربهم وتوقعاتهم.

إن الإصغاء بانتباه، والقدرة الصحيحة على إعطاء تغذية راجعة صحيحة لما سمعناه، يعدان من العوامل الأساسية للاتصال الفعّال، ويعني الإصغاء بانتباه، القدرة على التركيز الكامل على ما يقوله المتحدث، حتى نتمكن من فهم المضمون والمقصود من كلامه بالصورة الصحيحة. ولا يمكننا الخروج بحلول مفيدة تقوي علاقتنا واتصالاتنا، بعضنا ببعضنا الآخر، إلا حينما ندرك مضمون كلام المتحدث إلينا بالشكل الصحيح. كما أن فهمنا لما يقوله المتحدث، يفسح المجال أمامنا لصياغة كلامنا له بحيث يتمكن من فهمه وتفسيره على نحو ملائم. إضافة إلى أن قواعد التغذية الراجعة البناءة تزودنا بدلائل إضافية عن كيفية التعبير عن ذاتنا بوضوح، وتقلل من مخاطر حدوث سوء فهم.

العناصر الأساسية للإصغاء بانتباه:

متطلبات تنفيذ عملية الاتصال:

١-متطلبات عملية:

- وضع خطة قريبة وأخرى بعيدة المدى لتحقيق أهداف العلاقات العامة.
- تحديد البرنامج، أو الموضوع المراد التطرق إليه، وربما كانت مشكلة وتحتاج إلى حل (وفق جدول زمني بحسب الخطة).
- جمع المعلومات والحقائق المتعلقة بالبرنامج، ومن ذلك: ما ينشر في وسائل الإعلام، والكتب والدوريات العلمية.
- إشعـــار كل العاملين بأنهم معنيون أساسا بالموضوع، وإشراكهم في أبعاده.
- الرجوع لبنك المعلومات الذي يساعد في التعريف بهذا الموضوع.
- التوقيت المناسب للطرح الذي يساعد في اكتمال دائرة الاتصال.
- محاولة تقدير الاحتياجات ومتطلبات التنفيذ البشرية والاقتصادية، ويمكن الاستفادة من القطاع الخاص لتمويل الحملة أو المساهمة في تكاليفها.

٢ – متطلبات شخصية:

يجب أن يتصف مسئول العلاقات العامة بالذكاء وسرعة البديهة، وحسن المعاملة، وحسن المظهر، وإتقان اللغة، ودراسة علم النفس، والقدرة على إعداد الخطابات، وجمع المعلومات وتصنيفها، وفن التعامل مع الآخرين، وغيرها من المهارات الشخصية.

إلى جانب ذلك لابد من دراسة وسائل الاتصال بالجماهير والدعاية والتحرير الصحفي وإقامة المعارض والحملات والاجتماعات والمؤتمرات، وإجراء البحوث العلمية.

لغة الجسد:

يعتقد علماء النفس بأن ٦٠ % من حالات التخاطب والتواصل بين الناس تتم بصورة غير شفهية أي عن طريق الإيماءات والإيحاءات والرموز ، لا عن طريق الكلام واللسان (ويقال إن هذه الطريقة ذات تأثير قوى ، أقوى بخمس مرات من ذلك التأثير الذي تتركه الكلمات) ،،ومن الأخطاء الجسيمة التي نقع فيها جميعاً هي تجاهلنا للغة الجسد والإيماءات في محاولتنا فهم ما يقوله لنا أحدهم أو إحداهم أو إحداهن وقراءة أفكاره أو أفكارها بل إننا نمضي ساعات في تحليل الكلمات التي قيلت لنا من دون أن ندرك مغزاها لأننا لا نحسب بالشكل الكافي لغة الإيماءات.

وقرأت مرة أنه يمكن فك الجدل التقليدي حول ما إذا كان الطرف الآخر مرتاح لنا بالاعتماد على إيماءاته وإيحاءاته ورموزه لا على كلامه، فالإيماءات جديرة بأن تقول ذلك ببلاغة أشد من الكلام وهذه بعض الإيماءات والإيحاءات التي تحدث في حياتنا اليومية وقد لا نكون مدركين للمغزى أو التأثير النفسي المسبب لها .

فمثلاً :

- مس اليد للوجه أثناء الحديث أمر مرتبط بالكذب وكذلك الحال عند لمس الأنف أثناء الكلام .
- وقد يلجأ البعض إلى لمس الأذن عند التشكيك بكلام يقال أمامهم .
- عندما يعقد اجتماع ما لمؤسسة أو إدارة ويلقي المدير نكتة عرضية نجد أن كلاً من الحاضرين يصطنع ابتسامة مزيفة تظهر بوضوح في عضلات زاويتي فمه التي تُشَدّ وتُرخى في اتجاه الأعلى أما في الابتسامة الحقيقية فإن عضلات أطراف العينين تتقلّص أيضاً .
- وإذا شبكت المرأة يديها بشكل لين فهذا دليل انفتاحها على الجو المحيط بها
- عندما يهز البعض رؤوسهم في إشارة إلى التأييد والاهتمام نجد أن الشخص المتكلم يزيد من سرعة كلامه.
- بينما يشير تشابك الذراعين وتباطؤ رفرفة العينين إلى الملل أو إلى عدم الموافقة ما يحتمل أن يجعل المتكلم يبطئ في كلامه
- أن يكون الإبهامان متلاصقين فهذا يعني أن المتحدث عقلاني وكريم ومثقف ويستطيع التأقلم مع الظروف العامة .
- نحن نشاطر الآخرين الذين نكاد لا نعرفهم السوائل الباردة لأنها جاهزة ولا تتطلب وقتا
- نشاطر السوائل الساخنة الناس ذوي العلاقة الودية الأقوى بنا،لأنها تحتاج إلى زمن أكبر لتحضيرها .

فهل هذا هو السبب الذي يجعلنا نقدم ضيافة من المشروبات الساخنة للناس الذين تجمعنا بهم الألفة والمودة.

وربما لهذا السبب أيضاً يُعدّ تقديم أي مشروب آخر غير القهوة الساخنة نوعاً من الاستخفاف بالضيف الذي يشعر بشيء من برودة الاستقبال إذا لم تقدم له القهوة حصراً .

- وضع اليدين على الطاولة باتجاه الشخص المتحدث فهذه بمثابة دعوة لتكوين علاقة حميمة
- يفضل المرء أن يتوجه بعد دخول السوق أو المحلات التجارية إلى اليمين لأنه سوف يستخدم يده اليمنى الأقوى ويشعر بالانشراح إذا كانت الممرات واسعة بينما يشعر بالضيق إذا كانت هذه الممرات ضيقة ولذا يحاول أصحاب المخازن تنفيذ هذه الرغبات إذ يضعون السلع الغالية الثمن في اتجاه اليمين وفي الممرات الواسعة ويجب أيضاً أن تكون السلع في تناول الزبون لأنه لا يشتري عادة أي سلعة لا يمسها بيده وقلما يشتري أحدنا سلعة كتب عليها "ممنوع اللمس ".
- عندما تكون اليد مفتوحة فهذه الإيماءة تقترن بالصدق والخضوع .
- في حال كون الذراعان متقالبتين فمعنى ذلك أن الشخص بحالة دفاعية سلبية .

تبين جميع الأبحاث المتوفرة أن لغة الجسد هي الجزء الأهم من أي رسالة تنتقل إلى الشخص الآخر وإن ما بين (50-80%) من المعلومات يمكن أن تنقل بهذه الطريقة وأن الرسالة غير الشفوية المنقولة هي غنية، ومعقدة في طبيعتها، وتحتوي على تعابير الوجه والقرب من الشخص المتكلم ,وحركات اليدين والقدمين، وملابس الشخص المتكلم ونظراته، وتوتره، وانفعالاته وما إلى ذلك .

ويوجد هناك عاملان هامان :

- هل يستطيع جسدك أن يقول ما تريده منه؟
- وهل تستطيع أن تفسر لغة أجساد الآخرين؟

إن الكثيرين منا لا يعون لغات أجسامنا حيث أن هذا ينطبق على الرجال الذي لا يلاحظون الإشارات التي تنبعث من أجسامهم وأجسام الآخرين ويتجاهلونها حول أشياء مهمة جداً.

وأنه لمن المفيد أن ينضم المرء إلى ورشة علمية تدور حول كيفية تحليل واكتشاف الإشارات المضللة للغة الجسد وإليك بعض الأشياء التي يمكن أن تجربها :

ابدأ بالانتباه الواعي للغة أجسام الناس حيث يمكن أن تشاهد التلفزيون لمدة عشر دقائق مع إخفاء الصوت كلياً .دون بعض الملاحظات عن لغة أجسام الناس المحبوبين والمحترمين والمسموعين :

-كيف يقفون أو يجلسون؟

-ما نوع التعابير التي يملكون؟

-ماذا تفعل أيديهم، وأقدامهم؟

-ما نوع النظرات التي يملكونها؟

-هل يتصرفون بعكس لغة أجسادهم الإيجابية وهل هذا يؤثر عليهم؟

ابدأ بالتصرف بلغة الأجساد الإيجابية لمن تحب، وتحترم، وسيبدأ الناس الآخرون بالنظر إليك بشكل مختلف عن السابق . وحدها العيون تتخطى كل اللغات وتغزو كل الحصون فتلتقي في لحظة لتحكي بلمحة ما يعجز عنه اللسان وتتسلل إلى أعماق النفس لتقول كلماتها الخاصة جدا والصادقة جدا، فهي لغة لا تعرف الكذب ولا الرياء...لغة ليست بلغة لكنها مرآه صافيه تعكس مباشرة كل المشاعر وتبوح بالأسرار

١- العين :

تمنحك واحدا من أكبر مفاتيح الشخصية التي تدلك بشكل حقيقي على ما يدور في عقل من أمامك ، ستعرف من خلال عينيه ما يفكر فيه حقيقة ، فإذا اتسع بؤبؤ العين وبدا للعيان فإن ذلك دليل على أنه سمع منك توا شيئا أسعده ، أما إذا ضاق بؤبؤ العين فالعكس هو الذي حدث ، وإذا ضاقت عيناه ربما يدل على أنك حدثته بشئ لا يصدقه وإذا اتجهت عينه إلى أعلى جهة اليمين فأنه ينشئ صورة خيالية مستقبلية وإذا اتجه بعينه إلى أعلى اليسار فإنه يتذكر شيئا من الماضي له علاقة بالواقع الذي هو فيه وإذا نظر إلى أسفل فإنه يتحدث مع أحاسيسه وذاته حديثا خاصا ويشاور نفسه في موضوع ما .

٢-الحواجب :

إذا رفع المرء حاجبا واحدا فإن ذلك يدل على أنك قلت له شيئا إما أنه لا يصدقه أو يراه مستحيلا، أما رفع كلا الحاجبين فإن ذلك يدل على المفاجأة . أما إذا قطب بين حاجبيه مع ابتسامة خفيفة فإنه يتعجب منك ولكنه لا يريد أن يكذبك وإذا تكرر تحريك الحواجب فإنه مبهور ومتعجب من الكلام وموجات كلامك تدخل على دماغه بأكثر من شكل .

٣-الأنف والأذنان :

فإذا حك أنفه أو مرر يديه على أذنيه ساحبا إياهما بينما يقول لك إنه يفهم ما تريده فهذا يعني أنه متحير بخصوص ما تقوله ومن المحتمل انه لا يعلم مطلقا ما تريد منه أن يفعله . ووضع اليد أسف الأنف فوق الشفة العلية دليل أنه يخفي عنك شيئا ويخاف أن يظهر منه.

٤-جبين الشخص :

فإذا قطب جبينه وطأطأ رأسه للأرض في عبوس فإن ذلك يعني أنه متحير أو مرتبك أو أنه لا يحب سماع ما قلته توا ، أما إذا قطب جبينه ورفعه إلى أعلى فإن ذلك يدل على دهشته لما سمعه منك .

٥- الأكتاف :

فعندما يهز الشخص كتفه فيعني انه لا يبالي بما تقول

٦- الأصابع :

نقر الشخص بأصابعه على ذراع المقعد أو على المكتب يشير إلى العصبية أو عدم الصبر.

٧- وعندما يربت الشخص بذراعيه على صدره :

فهذا يعني أن هذا الشخص يحاول عزل نفسه عن الآخرين أو يدل على أنه خائف بالفعل منك .

هذه الإشارات السبع تعطيك فكرة عن لغة الجسد وكيف يمكن استخدامها في إبراز قوة شخصيتك و التعرف على ما يفكر به الآخرون بالرغم من محاولاتهم إخفاء ذلك

بعض النواحي المهمة في لغة الجسد :

- لا تمتلك أية كلمات أو جمل ولكنها ترسل أجزاء من المعلومات التي تترابط لتكوّن رسالة كاملة.
- هذه الرسائل التي لا تكون أحياناً واضحة ومبهمة أحياناً أخرى هي بالأساس تتعلق بشعورنا.
- يستطيع الناس أن يتعلموا ويقرأوا تلك الرسائل بدرجة كبيرة من الدقة.
- لا تستطيع أن تتخلى عن لغة الجسد وأنك ترسل رسائل غير شفوية دائماً وطوال الوقت بشكل عفوي.

- إن حركاتك وأوضاع جسدك المفضلة تحدد ما حولك عن نوعية الشخصية التي تملك.
- إذا لم تطابق أقوالك حركات جسدك فإن الناس يصدقون حركات جسدك وليس كلماتك.
- يمكن أن تبدل من شعورك وذلك بالتغيير الواعي لحركات ولغة جسدك.

وتحليلاً للنقطة الأخيرة من الفقرة السابقة فإن عاملين اثنين يجب أن يؤخذا بعين الاعتبار:

أولاً: إن شعورك ولغة جسدك مرتبطة تماماً، وبشكل لصيق وأن العلاقات بينهما هي علامة في كلا الاتجاهين.

ثانياً: إن ما تشعر به يعتمد كثيراً على رؤيتك لنفسك منعكساً في الآخرين وكيف يرونك.

فمثلاً إذا لم تكن واثقاً بنفسك، وأكتافك مدلاة، وجسدك متوتر، ودائم النظر إلى الأسفل وليس إلى الناس ويداك مكتوفتان، فبمقدورك أن تغير شعورك للأحسن وذلك بالوقوف منتصباً مع إرخاء عضلاتك، وفك ذراعيك، والبسمة على وجهك.

وثانياً إذا قمت بعمل هذه الأشياء فإن الناس من حولك سوف يرونك واثقاً، ومطمئناً وتقوم لغة أجسامهم ببث الرسالة إليك وعندما تقرأ هذه الرسالة ستبدأ بتصديقها فوراً دون إبطاء. وتستطيع أن تستفيد من هذا إذا:

أصبحت متيقناً من الكيفية التي تريد أن تظهر بها وتحاكيها.

إذا أصبحت متيقناً كذلك من الكيفية التي أصبحت عليها، وكم تختلف أنت عن الشخص المحاكي.

إذا بدأت تتصرف كما لو أنك أنت ذلك النوع من الأشخاص الذي تود أن تكون حقيقة منهم.

الحوار :

يعتبر الحوار من وسائل الاتصال الفعّالة، ولأنّ الخلاف صبغة بشرية فإن الحوار من شأنه تقريب النفوس وترويضها، وكبح جماحها بإخضاعها لأهداف الجماعة ومعاييرها، ويتطلب الحوار مهارات معينة، قواعد له إجرائية وآداب تحكم سيره، وترسم له الأطر التي من شأنها تحقيق الأهداف المرجوّة. إنّ في ثنايا الحوار فوائد جمّة نفسية وتربوية ودينية واجتماعية وتحصيلية تعود على المحاور بالنفع كونها تسعى إلى نمو شامل وتنهج نهجا دينيا حضاريا ينشده كثير من الناس.

والقرآن الكريم أولى الحوار أهمية بالغة في مواقف الدعوة والتربية، وجعله الإطار الفني لتوجيه الناس وإرشادهم إذ فيه جذب لعقول الناس، وراحة لنفوسهم. إن الأسلوب الحواري في القرآن الكريم يبتعد عن الفلسفات المعقّدة، ويمتاز بالسهولة، فالقصة الحوارية تطفح بألوان من الأساليب حسب عقول ومقتضيات أحوال المخاطبين الفطرية والاجتماعية، وغلّف تلك الأساليب بلين الجانب وإحالة الجدل إلى حوار إيجابي يسعى إلى تحقيق الهدف بأحسن الألفاظ، وألطف الطرق، قال تعالى : (اذهبا إلى فرعون إنه طغى، فقولا له قولاً ليناً لعلة يتذكر أو يخشى) طه ٤٣،٤٤ وقوله تعالى في موقف نوح علية السلام مع ابنة : (وهي تجري بهم في موج كالجبال ونادي نوحٌ ابنهُ وكان في معزِلٍ يبني اركب مّعنا ولاتكُن مّع الكافرين، قال سئاوي إلى جبلٍ يعصمٌني مِن الماء قال لا عاصِم اليوم مِن أمرِ الله إلا من رحِم وحال بينهما الموج فكان مِن المغرقين) هود ٤٢،٤٣ .

هذا وقد ورد ذكر الحوار في أكثر من موضع في القران الكريم في مواقف للدعوة والتربية.

والسطور الآتية تدور حول الحوار؛ ماهيّته وهدفه وأهميته ومقوّماته وكيفيته:

هدف الحوار:

لكل حوار هدف وهو الوصول إلى نتيجة مرضية للطرفين، وتحديد الهدف يخضع لطبيعة المتحاورين إذ أن حوار الأطفال غير حوار المراهقين أو الراشدين، وبذلك فقد يكون الحوار لتصحيح بعض المفاهيم وتثبيت بعض الأفكار وقد يكون لتهذيب سلوك معين.

أهمية الحوار:

يعد الحوار من أحسن الوسائل الموصلة إلى الإقناع وتغيير الاتجاه الذي قد يدفع إلى تعديل السلوك إلى الحسن، لأن الحوار ترويض للنفوس على قبول النقد، واحترام آراء الآخرين، وتتجلّى أهميته في دعم النمو النفسي والتخفيف من مشاعر الكبت وتحرير النفس من الصراعات والمشاعر العدائية والمخاوف والقلق؛ فأهميته تكمن في أنّه وسيلة بنائية علاجية تساعد في حل كثير من المشكلات.

كيف يمكن أن يكون الحوار مفيداً؟

تحديد الهدف من الحوار وفهم موضوعه، والمحافظة عليه أثناء الحوار إذ أنّ من شأن ذلك حفظ الوقت والجهد وتعزيز احترام الطرف الآخر.

التهيؤ النفسي والعقلي والاستعداد لحسن العرض وضبط النفس، والاستماع والإصغاء والتواضع، وتقبّل الآخر، وعدم إفحامه أو تحقيره، والتهيؤ لخدمة الهدف المنشود بانتهاج الحوار الإيجابي البعيد عن الجدل وتحري العدل والصدق والأمانة والموضوعية في الطرح مع إظهار اللباقة والهدوء، وحضور البديهة ، ودماثة الأخلاق، والمبادرة إلى قبول الحق عند قيام الدليل من المحاور الآخر.

* عدم إصدار أحكام على المتحاور أثناء الحوار حتى وإن كان مخطأً لكي لا يتحول الموقف إلى جدال عقيم لا فائدة منه .

* محاورة شخص واحد في كل مرّة ما أمكن ذلك دون الانشغال بغيره بغيرة أثناء الحوار حتى يلمس الاهتمام به فيغدو الحوار مثمراً ومحققاً لأهدافه.

* اختيار الظرف الزماني والمكاني ومراعاة الحال : على المحاور أن يختار الوقت والمكان المناسبين له ولمحاوره على حدٍّ سواء وبرضى تام. وعلى المحاور أن يراعي حالة محاوره أيضا؛ فيراعي الإرهاق والجوع ودرجة الحرارة، وضيق المكان والإضاءة والتهوية بحيث لا يكون الحوار سابقا لطعام والمحاور جائع، أو أن يكون الحوار سابقا لموعد الراحة والمحاور يفضّل النوم، أو يكون الحوار في وقت ضيق كدقائق ما قبل السفر، أو وقت عملٍ آخر، أو أثناء انشغال المحاور بشيء يحبّه أو في وقت راحته أو في زمن مرهق له. إن الحوار يجب أن يراعي مقتضى حال المحاورين من جميع الجوانب النفسية والاقتصادية والصحية والعمرية والعلمية ومراعاة الفروق الفردية والفئة العمرية مع الإيمان بأن الاختلاف في الطبيعة الإنسانية أمر وارد.

قواعد جوهرية في كيفية الحوار:

-الاستماع الإيجابي : وهي طريقة فعّالة في التشجيع على استمرارية الحوار بالإيجابية وهي تنمّي العلاقة بين المتحاورين. ويحتاج الاستماع الإيجابي إلى رغبة حقيقية في الاستماع تخدم الحوار، وفي ذلك تعلّم الصبر وضبط النفس، وعلاج الاندفاعية و تنقية القلب من الأنانية الفردية، والاستماع الإيجابي يؤدّي إلى فهم وجهة نظر الآخرين وتقديرها ويعطي مساحة أكبر في فهم الآخرين.

*   حسن البيان: يحتاج المحاور إلى فصاحة غير معقّدة الألفاظ، وإلى بيان دون إطالة أو تكرار فتكون العبارات واضحة، ومدعومة بما يؤكّدها من الكلام والشواهد والأدلة والأرقام وضرب الأمثلة. ومن البيان تبسيط الفكرة وإيراد الاستشهادات الداعمة لاستثارة الاهتمام واستنطاق المشاعر مع تقديرها، ومواصلة الحوار حتّى يتحقق الهدف.ومن البيان أيضاً عدم السرعة في عرض الأفكار لأن ذلك يُعجِز الطرف الآخر فلا يستطيع التركيز والمتابعة، وكذا عدم البطء كي لا يمل. ومن البيان ترتيب الأفكار بحيث لا تزحمْ الأفكار في ذهن المحاور، فيضطرب إدراكه. وعلى المحاور ألا ينشغل بالفكرة اللاحقة حتّى ينهي الفكرة الأولى، وعليه ألا يظن أن أفكاره واضحة في ذهن محاوره كما هي واضحة في عقله هو. وعلى المحاور أن يعرف متى يتكلم ومتى ينصت ومتى يجيب بالإشارة، وعليه استخدام نبرة صوتٍ مريحة وهادئة، وعليه أن يتحكم في انفعالاته حتى لا تسقط على الصوت أثناء الحوار، وعليه أن يغضض من صوته وأن يتذكر دائما أن الحجة الواهية لا يدعمها أيٌّ صوتٍ مهما علا؛ فالحجة القوية غنية بذاتها عن كل صوت. ولا بأس بشيءٍ من الطرفة والدعابة الكلامية والرواية النادرة التي تجذب المحاور، مع وزن الكلمة قبل النطق، وكذا الحذر من الاستطراد. ومن البيان ألا يتعجل المحاور الردّ قبل الفهم لما يقول محاوره تماماً.

*   يحتاج المحاور إلى الجاذبية، وتقديم التحية في بدء الحوار، وأن يبدأ بنقاط الاتفاق كالمسلمات والبديهيات، وليجعل البداية هادئة وسلسة، تقدر المشاعر عند الطرف الآخر، إنّ من شأن البدء بنقاط الاتفاق والبدء بالثناء على المحاور الآخر امتلاكَ قلبه وتقليص الفجوة وكسب الثقة بين الطرفين، وتبني جسرا من التفاهم يجعل الحوار إيجابيا متّصلا. أمّا البدء بنقاط الخلاف فستنسف الحوار نسفا مبكّراً.

* يحتاج المحاور إلى جعل فقرة الافتتاح مسترعية انتباه محاوره، وعليه أن يحاول أن يكون الحديث طبيعيا مبنيا على الفهم ، وأن يعي الهدف المراد الوصول إلية من حوارهما

* على المحاور ألا يستخدم كلمة " لا " خاصة في بداية الحوار، ولا يستعمل ضمير المتكلم أنا، ولا عبارة " يجب عليك القيام بكذا... " ولا عبارة " أنت مخطئ، و سأثبت ذلك

* على المحاور أن يستخدم الوسائل المعينة والأساليب الحسية والمعنوية التي تساعده على توصيل ما يريد كالشعر وضرب الأمثال والأرقام والأدلة والبراهين مع تلخيص الأفكار والتركيز على الأكثر أهمية.

* ضبط الانفعالات، فعلى المحاور أن يكون حكيما يراقب نفسه بنفس الدرجة من اليقظة والانتباه التي يراقب فيها محاوره، وعليه إعادة صياغة أفكار محاوره وتصوراته وقسمات وجهه ورسائل عينيه، وعليه ألا يغضب إذا لم يوافقه محاوره الرأي.

* عدم إعلان الخصومة على المحاور كي لا يحال الحوار إلى جدل وعداء.

* الإجابة بـــ " لا أدري " أو " لا أعلم " إذا سئل المحاور عن مسألة لا يعرفها، وفي ذلك شجاعة نفسية بعدم التستر على الجهل الشخصي.

* الاعتراف بالخطأ وشكر المحاور الآخر على تنبيهه للمحاور الأول.

* على المحاور التذكر في كل لحظة أنه يحاور وليس يجادل خصما، وأن يتذكر أن الحوار قد يكون أشد من موج البحر في يوم عاصف، فإن لم يكن ربّانا ماهرا للحوار يمنع الاستطراد ويتجنب تداخل الأفكار؛ غرقت سفينة الحوار في بحر النقاش والجدل العقيم.

* على المحاور ألا يضخّم جانبا واحدا من الحوار على حساب جوانب أخرى.

* على المحاور ألا يتعالى بكلمة أو بإشارة أو بنظرة.

الإقنـــــاع:

الإقناع: هو أي اتصال مكتوب أو شفوي أو سمعي أو بصري يهدف بشكل محدد إلى التأثير على الاتجاهات والاعتقادات أو السلوك. كما أنه القوة التي تستخدم لتجعل شخصاً يقوم بعمل ما عن طريق النصح والحجة والمنطق.

يعتمد الإقناع على خصائص العناصر الرئيسية للاتصال وهي المصدر والرسالة والوسيلة والمستقبل وهي كالتالي:

فالمصدر يجب أن يتمتع بمصداقية عالية والخبرة وهي مدى معرفة المصدر بالمعلومات أو الموضوع الذي يتكلم عنه أو يكتب عنه والمصادر الخبيرة أكثر إقناعاً من المصادر غير الخبيرة، بالإضافة إلى الثقة وهي صدق نواياه وأمانته وإخلاصه تجاه الموضوع الذي يطرحه، كما أن جاذبية المصدر لها دور من خلال شخصيته والعلاقة الودية بين المرسل والمستقبل تجعلنا نقتنع بالمصدر وبرسالته الاتصالية وتعمل على تبني أفكاره أو تعديل أو تغيير الاتجاهات بناء عليها.

وللمظهر العام والذي يعني طول الشخص ووزنه ولون شعره ولون عينيه ولون البشرة وقوته انعكاس للمصدر، ويرجع تأثير الشخصية الجذابة للمصدر على الجمهور إلى بعض الأمور منها:

- المستقبل يحب بطبعه أن يقلد المصدر أو المرسل في لهجته وعاداته وسلوكه.
- ينظر المستقبل إلى المرسل الجذاب على أنه أكثر ثقة وخبرة وصدقاً وحرصاً على مصلحته من المرسل غير الجذاب.

أما بالنسبة للرسالة المقنعة فان مكونات وطريقة عرض الرسالة لها أهميتها فالرسالة الاتصالية المقنعة تتكون من ثلاث مكونات: المعنى واللغة والتركيب، فالرسالة لا تبنى فقط بالكلمات أو الإشارات بل لا بد من وضعها ضمن وحدات اللغة مثل العبارات والجمل والفقرات والأقسام والفصول ومن الأساليب المتبعة في بناء الرسالة:

أ. نمط المساحة: وهي ترتيب المصدر لمادته على أساس جغرافي.

ب. الترتيب الزمني: وهي أن يقوم المصدر بترتيب مادته حسب الزمن الذي وقعت فيه.

ج. الترتيب ألاستنتاجي: وهو الترتيبات التي يقوم بها المصدر ويبدأها بالتعميم وينتهي بالتخصيص، أي يعطي أمثلة أو أدلة تدعم فكرته.

د. الترتيب الاستقرائي: وهو تتبع الجزئيات للوصول إلى حكم كلي، وهذا الترتيب يسهم في مشاركة القارئ أو المستمع أو المشاهد في عرض الموضوع.

هـ. الترتيب النفسي: وهو استخدام الحوافز المتتابعة من قبل المرسل ليتمكن من الوصول إلى أعماقه.

و. ترتيب المشكلة / الحل: يقوم المصدر بإعطاء تفصيلات عن طبيعة المشكلة كما يراها ومن ثم يقدم أو يقترح الخطوات العلمية التي يجب اتخاذها لحل المشكلة.

أما بالنسبة للجمهور المستهدف فله خصائص أولاً نفسية كالميول والاتجاهات والعواطف والاحتياجات والحاجات والأمزجة والحوافز، وخصائص ديموغرافية كالعمر والجنس ومكان السكن ووظيفته الاجتماعية (الدخل والمستوى التعليمي والمهنة) وأخيراً خصائص اجتماعية كالجماعات التي ينتمي إليها الشخص كالأسرة والأصدقاء والزملاء

وعلى المرسل أن يعرف هذه الخصائص من خلال الحاجات الخمس حسب تصنيف أبراهام ماسلو وهي: الحاجة إلى تحقيق الذات، والحاجة إلى الاحترام والتقدير، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الأمن، والحاجة الفسيولوجية، وهذه أمور تساعد المرسل في إقناع المستقبل لأفكاره ومعلوماته، وتغيير اتجاهاته وسلوكه.أخيراً نستطيع القول بأن الاتصال المقنع جزء من حياتنا اليومية، ويمكن الحكم على مدى نجاح الاتصال المقنع بقدر نجاحه في تغيير السلوك المرغوب فيه، أو فشله في التغيير، ويعتمد الاتصال المقنع بشكل أساسي على خصائص المصدر، ومحتوى الرسالة الاتصالية.

فن الإقناع *

كيف تقنع الآخرين بفكرة ؟

أولاً : لابد أن تكون مقتنعا جدا من الفكرة التي تسعى لنشرها ، لأن أي مستوى من التذبذب سيكون كفيلا أن يحول بينك وبين إيصال الفكرة للغير.

ثانياً : استخدم الكلمات ذات المعاني المحصورة والمحددة مثل : بما أن ، إذن ، وحينما يكون .. الخ ، فهذه الألفاظ فيها شيء من حصر المعنى وتحديد الفكرة ، ولتحذر كل الحذر من التعميمات البراقة التي لا تفهم أو ذات معاني واسعة.

ثالثاً : ترك الجدل العقيم الذي يقود إلى الخصام يقول أحدهم (إذا أردت أن تكون موطأ الأكناف ودودا تألف وتؤلف لطيف المدخل إلى النفوس ، فلا تقحم نفسك في الجدل وإلا فأنت الخاسر ، فإنك إن أقمت الحجة وكسبت الجولة وأفحمت الطرف الآخر فإنه لن يكون سعيدا بذلك وسيسرها في نفسه وبذلك تخسر صديقا او تخسر اكتساب صديق ، أيضا سوف يتجنبك الآخرون خشية نفس النتيجة ..).

رابعاً : حلل حوارك إلى عنصرين أساسيين هما :-

١- المقدمات المنطقية : وهي تلك البيانات أو الحقائق أو الأسباب التي تستند إليها النتيجة وتفضي إليها .

٢- النتيجة : وهي ما يرمي الوصول إليها المحاور أو المجادل ، مثال على ذلك : المواطنون الذين ساهموا بأموالهم في تأسيس الجمعية هم الذين لهم حق الإدلاء بأصواتهم فقط ، وأنت لم تساهم في الجمعية ولذلك لا يمكنك أن تدلي بصوتك ..

خامساً : اختيار العبارة اللينة الهينة ، والابتعاد عن الشدة الإرهاب والضغوط وفرض الرأي .

سادساً : احرص على ربط بداية حديثك بنهاية حديث المتلقي لأن هذا سيشعره بأهمية كلامه لديك وأنك تحترمه وتهتم بكلامه ، ثم بعد ذلك قدم له الحقائق والأرقام التي تشعره كذلك بقوة معلوماتك وأهميتها وواقعية حديثك ومصداقيته .

سابعاً : أظهر فرحك الحقيقي – غير المصطنع – بكل حق يظهر على لسان الطرف الآخر ، وأظهر له بحثك عن الحقيقة لأن ردك لحقائق ظاهرة ناصعة يشعر الطرف الآخر أنك تبحث عن الجدل وانتصار نفسك.

١. حدد هدفك واحصل على الحقائق، قرر ما تريد تحقيقه ولماذا، اجمع كافة الحقائق التي تحتاجها لدعم قضيتك، حاول تقليل الحجج العاطفية حتى يمكنك والآخرين الحكم على الاقتراح في ضوء الحقائق وحدها.

٢. اكتشف ماذا يريدون لا تقلل أبداً من مقاومة الأفراد الطبيعية للتغير ولكن ضع في اعتبارك أن مثل هذه المقاومة نسبية، ولا تمتد إلى المدى الكلي للتغيير، ولكن إلى المدى الذي تؤثر فيه المقاومة عليهم شخصياً. عندما يطلب منهم قبول اقتراح فأول أسئلة يوجهها الأفراد لأنفسهم هي : كيف يؤثر ذلك على؟ وإذا أمكنك أن تضع نفسك مكان الآخرين فستكون قادراً على التنبؤ بالاعتراضات وتقدم أفكارك بطريقة أكثر جاذبية. ولذلك يجب أن تكتشف كيف ينظر الأفراد إلى الأشياء وماذا يريدون، استمع إلى ما يريدون قوله، ولا تتحدث كثيراً، وجّه الأسئلة وإذا ما وجهوا إليك سؤالاً أجب عليه بسؤال آخر. اكتشف ما يسعون إليه، ثم قدم قضيتك بطريقة تبرز فوائدها لهم، أو على الأقل تقلل الاعتراضات أو المخاوف.

٣. اجعلهم يشاركون في أفكارك، دعهم يساهمون إذا أمكن ذلك. حاول أن تجد أي أرضية مشتركة لتبدأ منها بالاتفاق، لا تكسب عداوتهم، تجنب أن تهزمهم في المناقشة. ساعدهم في الاحتفاظ باعتدادهم بأنفسهم ودائماً أترك مخرجاً.

٤. اعقد العزم واتخذ إجراءاً. اختر اللحظة الحاسمة للبت في الاقتراح والبدء فيه. تأكد أنك لا تضغط بشدة، ولكن عندما تصل إلى هدفك لا تتوقف وتغامر بخسارته اتخذ إجراءات متابعة وسريعة. ولا فائدة من الدخول في كل المشكلات الخاصة بالحصول على موافقة إذا ما تركت الأمور تجري في مجراها بعد ذلك.

كيف تجذب انتباه من حولك :

كي تتأكد من أن رسالتك تصل للآخرين، فإنه يجب عليك أن تراعي عدداً من الأمور التي تسهل عملية جذب سمع وبصر من حولك وتأكد دائماً أنك تتكلم بوضوح وثقة عند الإسهام في محاضر الاجتماع.

المظهر اللائق :

يرفع المظهر اللائق من رصيدك ويعزز حضورك عند قيامك بعرض قضيتك ما أو طرح أفكارك أمام مجموعة، حيث إن الناس يميلون إلى الحكم على الآخرين في بادئ الأمر اعتماداً على مظهرهم.

اكتساب الثقة :

تتسم عملية اكتساب الثقة وبنائها بأنها عملية غير مباشرة وغير محددة. ولو بدا أنك شخص واثق من نفسك، فسوف يراك الناس كما تحب أن تبدو، فضلاً أنهم سيكوّن لديهم الاستعداد لقبول حججك وبراهينك. وعندما تشعر أن الأعضاء الآخرين المشاركين في الاجتماع يصدقونك، فلا شك أن ثقتك بنفسك سوف تزداد وتتعزز. ومن الجدير بالذكر أن نغمة صوتك تستحوذ على تأثير مضاعف بقدر خمسة أضعاف تأثير الكلمات المجردة التي تستخدمها، ونفس الحال مع لغة الجسد التي تستحوذ على تأثير مضاعف ثماني مرات. ويتعين عليك التركيز على الكلام بوضوح وفي الوقت المناسب، وأن تراعي التركيز في اختيار الكلمات ونغمة الصوت. ويجب أن تكرس جزءاً من وقت الإعداد لتلك الجوانب الهامة التي لا تقل أهمية عن المضمون الحقيقي للحديث.

المشاركة بقوة:

يعتمد مستوى مشاركتك في الاجتماع على مدى حجم ذلك الاجتماع. وإذا كان هذا الاجتماع مصغراً ويتسم بالحميمية، فيمكنك في هذه الحالة أن تقحم نفسك في معرض الحديث، ولكن كن متأكداً دائماً أن لديك شيئاً وثيق الصلة بالموضوع. وإذا كان هناك رئيس للجلسة، فينصح باستخدام لغة الجسد لإظهار رغبتك في امتلاك زمام الحديث. ويراعي أنه في التجمعات الكبيرة قد لا تأتيك فرصة المشاركة إلا مرة واحدة فقط. ويجب أن تكون متأهباً بدرجة كافية كي تتمكن من التركيز فيما تدلي به من أحاديث وآراء، والتي يجب أن تكون على قدر كبير من القوة والإحكام. وعندما تكون بصدد المشاركة في اجتماع من أي حجم، وإذا ما تعرضت لمحاولات مقاطعة أو منع من الإدلاء بآرائك ووجهات نظرك، فانظر مباشرة في أعين من يحاول مقاطعتك ووجه كلامك له مباشرة مستخدماً اسمه للفت انتباهه، وأخبره بنبرة حاسمة أنك لم تنته بعد. وإذا لم يرتدع، فاطلب العون من رئيس الجلسة.

نقاط للتذكر :

- الانطباع الأول يدوم. وينصح بالتدريب على العبارات الاستهلالية المرتبطة بأي نقاش أو مناظرة.
- إن فرص التحدث قد لا تأتيك إلا مرة واحدة، فيجب أن تلتزم بالحقائق.
- عند عرض قضيتك يتعين عليك الإسراع بتصحيح أي أخطاء ليدرك الآخرون أنك ملم ومحيط بالموضوع الذي تتناوله.
- يجب مراعاة أن تنويع نغمة صوتك بما يتناسب مع السياق سوف يؤثر على النتيجة.
- في نهاية الاجتماع يجب تلخيص النقاط الرئيسية.



التفاوض والقدرات التفاوضية*:

يشير مصطلح التفاوض إلى أنه: موقف يتبارى فيه تعبيرياً طرفان أو اكثر من خلال مجموعة من العمليات لا تخضع لشروط محددة سلفاً حول موضوع من الموضوعات المشتركة، يتم في هذه المبادرة عرض مطالب كل طرف وتبادل الآراء، وتقريب وجهات النظر، ومواءمة الحلول المقترحة، وتكييف الاتفاق واللجوء إلى كافة أساليب الإقناع المتاحة لكل طرف لإجبار الطرف الأخر على القبول بما يقدمه من حلول أو اقتراحات، تنتهي باتفاق يتبادل بموجبه الأطراف للمواد المطلوبة، ويكون ملزماً اتجاه أنفسهم وتجاه الغير.

يتضمن هذا التعريف إن على مائدة التفاوض على الأقل طرفين فنحن لا نتفاوض مع أنفسنا، وقد يكون هناك أكثر من اثنين.

ويرتفع عدد الأفراد بعضهم فوق بعض درجات في فعالية الأداء التفاوضي فمنهم ممتازون، ومنهم متوسطون، ومنهم دون ذلك. يرجع هذا التفاوت إلى التباين في الشخصيات وفي الاستعدادات.

ويقترح أحد الباحثين أن المفاوض الجيد، بالإضافة إلى إلمامه بموضوع التفاوض، فهو في حاجة إلى:

-عقلية لماحة.

-صبر بلا حدود.

-القدرة على الإخفاء المؤقت للآراء والحقائق دون كذب.

-أن يكون سلساً ومرناً، ومع ذلك حاسما عند اللزوم.

-قدرة على الربط بين الموضوعات والعلاقات المطروحة للمناقشة.

ومما لا شك فيه أن من يمتلك هذه الخصائص يصبح على درجة عالية من المهارة التفاوضية. ولكن تبقى المشكلة العملية قائمة حيث إن قليلين من المديرين الذين يمكن أن تصل قدراتهم إلى تحقيق هذه المعايير، وحتى مع اعتبار إنها سمات شخصية فليس من السهل اكتسابها من خلال مجرد قراءة كتاب أو حضور برنامج تدريبي معين.

لذلك لتحسين هذه القدرات التفاوضية، فانه لا بد من وضع أيدينا على العوامل التي تقف وراء فعالية التفاوض، والدور الذي تؤديه العوامل في هذا المجال. وهذه العوامل هي المعرفة والمهارة والاتجاهات، ويندرج تحت كل عامل من هذه العوامل مجموعة من العناصر تمثل مبادئ من شانها تحسين القدرات التفاوضية .

سواء مع صاحب العمل، أو الزملاء أو أحد أفراد العائلة، نحتاج أحيانا لان نفاوض للحصول على ما نعتقد انه من حقوقنا. نذكر مثالا على ذلك السعي للحصول على راتب أعلى، التفاوض من أجل خدمات أفضل أو لحل خلاف في العمل.

ما يلي بعض المهارات والأساليب والاستراتيجيات التي قد تساعد المرء على النجاح في خوض مفاوضات بشكل فعّال يضمن له الوصول إلى أهدافه، أو على الأقل تحقيق نسبة نجاح نسبية مقبولة.

أولا: حدد ما تريده من المفاوضات قبل خوضها

في بادئ الأمر، قيم مهاراتك وخصائصك. وحدد أطر أهدافك الأولية، فهل:

تسعى إلى إتمام المفاوضات بأقل وقت ممكن، وتريد الانتهاء من الأمر فحسب؟

أم أنك تسعى للفوز بغض النظر عن نتائج قد تنطوي على أسلوبك المنتهج للحصول على هذا الفوز؟

إذا كانت النقطة الأولى هو ما تسعى إليه، فقد ينتج عن ذلك استسلامك بسرعة أو التنازل عن الكثير من أهدافك.

أما إذا كانت النقطة الثانية هي ما تسعى إليه بالشكل الأساسي، فان ذلك قد يؤدي إلى اتباعك أسلوب هجومي وعدائي يؤدي بدوره إلى تدمير علاقاتك مع الطرف الآخر في المفاوضات.

ثانيا: تعرف على خصائص ومهارات الخصم

قبل خوض المفاوضات تحرى عن سمعة خصمك من حيث مهاراته في التفاوض وخبرته، وبالتالي تستطيع أن تحكم إن كان خصمك يشكل لك تهديدا خلال المفاوضات، أم أنه خصم مساو لك و لا يشكل تهديدا يستحق الذكر.

ثالثا: تنبأ بما قد يدور في ذهن خصمك:

لا يكفي أن تعرف وتحدد ما تريده من خوض المفاوضات، بل عليك أن تحلل وتحاول أن تصل إلى ما يفكر به ويهدف إليه الطرف الآخر، بهذا أنت تفكر عن شخصين وبعقلين، تفكر عن نفسك وتفكر عن خصمك. والأفضل من ذلك، هو تطوير قدرتك بحيث تتمكن من التنبؤ بما يتوقع أو يعتقد خصمك انك تريده. وهنا، أنت تفكر بثلاث أدمغة، تعرف ما تريده، وتتنبأ بما يريده خصمك، وتتنبأ بما يعتقد خصمك أنك تريده.

رابعا: اعمل على بناء الثقة بينك و بين خصمك:

يعتبر التفاوض شكل متطور من أشكال الاتصال. ولكن في غياب الثقة بين طرفي المفاوضات، لن تستند العملية على تبادل ونقل فعال للمعلومات والأفكار، بل على العكس، سيحل محل الأسلوب المنهجي والمنظم لتبادل المعلومات أسلوب آخر يعمد إلى التلاعب بالمعلومات وبالتالي يصبح الجو العام للمفاوضات مفعماً بالشك والارتياب. اكسب ثقة خصمك بأن تكون جديراً بهذه الثقة وتصدق القول وتثق بنفسك.

خامسا: طور مهارات الإنصات للآخرين:

معظم الأشخاص يديرون حوارا داخليا مع أنفسهم، أي يتحدثون إلى أنفسهم ضمنيا. وقد يكون لهذا آثار سلبية أثناء المفاوضات إن لم يتمكن المرء من أن يسيطر على الحوار الداخلي وينصت إلى ما يقوله، بل و يراقب تعابير وجه ونبرات صوت الطرف الآخر، وبالتالي لا تفوته أي رسالة شفهية أو تعبيرية مهمة والتي قد تساعده في كشف نقاط ضعف وقوة الخصم.

سادسا: لا تكشف أوراقك من البداية:

لا تكشف نفسك وأهدافك وغاياتك وتضعها بين يدي خصمك بداية المفاوضات، بل استهل بأن تصرح عن موقفك الذي تتخذه. عندئذ وبعد أن تتوطد الثقة تدريجيا أثناء المفاوضات، تستطيع أنت أو الطرف الآخر أن تخاطرا بكشف أوراقكما وأهدافكما بتفاصيلها. وتقع على عاتقك كمفاوض مسؤولية توجيه الأسئلة الذكية والمنتقاة لخصمك والتي هدفها أن تكشف لك عن حاجات وأهداف وغايات الطرف الآخر.

سابعا: استعرض مصادر قوة خصمك:

لا تفترض أن امتلاك خصمك لقوة معينة يعني أنه يمتلك كل عناصر القوة الأساسية والتي تجعله يخوض المفاوضات بفعالية أو تؤهله للفوز. نأخذ على سبيل المثال، إذا كان خصمك صاحب موقف أولى قوي، على اعتبار هذا عنصرا من عناصر القوة، لا يعني أنه يمتلك جميع عناصر القوة الأخرى والمهارات الأساسية للتفاوض. بالنتيجة، ما عليك إلا أن توازن القوى وذلك بان تقيم وتحدد مصادر قوة الخصم وكذلك مصادر قوتك. ولتسهيل ذلك، يمكنك تقسيم مصادر القوة إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية. أما المصادر الداخلية فتشمل على خصائص المرء، نأخذ على سبيل المثال: قوة الشخصية واحترام الذات والثقة بالنفس. أما المصادر الخارجية فهي غير ثابتة، تتحكم بها أمور سير المفاوضات.

ثامنا: استعرض الخيارات و البدائل:

قبل البدء بالمفاوضات، لا يكفي أن تحدد أقصى غاياتك وأهدافك فقط، بل عليك أن تضع خيارات وبدائل لهذه الأهداف تقبل بها. وعليك أيضا أن تحدد الحجج المؤيدة وتلك المعارضة للخيارات المقترحة.

تاسعا: متى تعتبر نفسك فائزا؟

قبل أن تخوض المفاوضات، استعرض كل النتائج المتوقعة منها، واجعل لنفسك مدى للنجاح، وصولك إلى نتيجة ما تقع ضمن المدى الذي حددته سابقا، يعني أنك قد خضت المفاوضات بنجاح، بينما عدم تمكنك من تحقيق أية نتيجة تقع ضمن هذا المدى، تكون قد أحرزت فشلا.

عاشرا: استمتع أثناء المفاوضات

التفاوض عبارة عن عملية وليس حدثا فحسب. وهذه العملية تنطوي على خطوات تحضيرية ابتداء من وليس انتهاء بخلق وتهيئة الجو المناسب الذي يتسم بالثقة وتحديد الغايات والأهداف وكذلك النتائج المتوقع أن تترتب عليك خلال ولدى انتهاء المفاوضات. بالممارسة سوف تتمكن من اكتساب وصقل المهارات التي بدورها سوف تؤهلك للفوز وبالتالي تمكنك من الاستمتاع أثناء عملية المفاوضات.

مهارات اجتماعية تساعد على التفاعل مع الآخرين :

تعتبر العلاقات الاجتماعية الناجحة جزء لا يتجزأ من إثبات النفس والقدرة على تحقيق الأهداف. ومن المهارات الاجتماعية التي تساعد على التفاعل مع من حولك: توجيه الإطراء، تسهيل التحادث، التعبير عن الأفكار الإيجابية والاعتراف بالتقصير

توجيه الإطراء وتقبلّه

قلما يوجه المرء المديح لغيره، حتى وإن وجد أنه على درجة كبيرة من الذكاء أو أنه قام بعمل ممتاز، فقد يظن أن إعجابه واضح جداً أو أن ملاحظته قد تلاقي الصدى المطلوب.

إلا أن الناس في معظمهم يحبون الإطراء وإن اختلفت ردات فعلهم عليه، لذلك فنحن نشجعك هنا على توجيهه دون خوف أو حرج، من منا لا يحتاج إلى آراء الغير ليعزز ثقته بنفسه؟

ولا داعي أن يمنعك الرد السلبي من الاستمرار في توجيه ملاحظاتك الإيجابية إلى الشخص نفسه أو إلى غيره شرط أن تكون صادقاً فيها.

ولا تقل الطريقة التي تقدم بها الملاحظة أو المديح أهمية عن ما تقوله. تكلم بصوت واضح وبثقة بالنفس وانظر في عيني من تتحدث إليه.

عبر عن أفكارك الإيجابية التي تتعلق بالغير وإلا فأنت تحرم نفسك من مهارة اجتماعية تسعد الغير وتعزز في الوقت نفسه ثقتك بنفسك.

تسهيل التحادث:

يساعدك إثبات النفس في المحادثات على تأسيس العلاقات الجديدة، الخروج من المواقف الصعبة.

والناس نوعان: منهم من يخشى التحدث إلى الغرباء في المناسبات الاجتماعية فيتراجع وينتظر غيره ليبدأ، ومنهم يسيطر على الأحاديث بسرعة ولا يترك المجال لغيره.

إلا أن إثبات النفس يشمل معرفة بدء الحديث ومتابعته بطريقة تخدم المصلحة الشخصية.

الملاحظة الأولى:

ما يلزمك هو ملاحظة عامة تبدأ بها الحديث وتكون مناسبة للموقف. مثلاً " مرحباً، لا أظنك تعرفني، أنا..." اسمح لي أن أعرّف عن نفسي، اسمي..."

البداية أفضل طريقة للبدء هي السؤال، أي سؤال عابر يسمح ببدء الحديث: هل سبق وحضرت مناسبة كهذه؟ ومهما بدا الأمر مصطنعاً في البداية لا بد وأن تسير الأمور في مسارها الطبيعي لاحقاً.

التكملة:

استمر في طرح الأسئلة خصوصاً تلك التي تولد الأفكار المختلفة كمحاولة لمتابعة الحديث. مثلاً ما رأيك في ما سمعناه اليوم عن ...؟ / ما رأيك بالنظام الجديد ...؟ تذكر دائماً أن معظم الناس يحبون أن يسألوا عن آرائهم وأن يفتح لهم مجال الحديث عن أنفسهم وعن تجاربهم الخاصة.

لهذه الطريقة نتائج مفيدة أكثر من تلك التي يستخدمها الناس عادة والتي تعرف بالسؤال الموجه الذي يستدعي موافقة السامع مثلاً: ألا تظن أنه يجب أن لا ....؟ / هذه فكرة جيدة، أليس كذلك؟ تعمل الأسئلة عمل المحفز. وهي توفر عليك جهد البحث عن ما تقوله وتعطيك فرصة السيطرة على الحديث، حيث أنك تصغي إلى الأجوبة وتطرح المزيد من الأسئلة حولها، كما أنها تسعد الناس لأنها تجعلهم يعتقدون أنك مهتم في ما يقولونه لمجرد أنك تسألهم وتصغي إليهم.

إلا أنك، ورغم جهودك الكبيرة، قد تصطدم بحائط الأجوبة المقتضية (أجل، كلا، لا أعرف شيئاً عن هذا الموضوع) فلا يكون أمامك سوى تقديم أفكارك الخاصة أو الانسحاب بطريقة لائقة.

التعبير عن الأفكار الإيجابية

قد تجد أحياناً أن أحدهم قام بعمل يستحق التقدير أو وقف وقفةً شجاعة حيال مسألة معينة لكنك لا تعبر له عن تفكيرك هذا، فلا يكون لتفكيرك الإيجابي أي منفعة. حتى أنك قد تندم لاحقاً لأنك لم تقل له ما كان من الممكن أن يساعدك إما في عملك معه أو في علاقتك به.

إن إثبات النفس يفرض التعبير عن المشاعر مثلاً، لقد أعجبت كثيراً بقبولك لوجهة نظر المجموعة رغم أنها تتعارض مع وجهة نظرك الخاصة، هذا يعكس الكثير من النضوج العملي. لقد أدهشتني الطريقة التي استطعت من خلالها السيطرة على هذا الوضع المتعب.

ويعتبر التعبير عن الإعجاب للآخرين طريقة بسيطة وفعالة لتوطيد العلاقة معهم، فهي لا تسعد الآخرين وحسب بل يسعدك أنت أيضاً لمجرد إفصاحك عن مشاعرك الخاصة.

الاعتراف بالتقصير:

يعتقد العديد من الناس أن اعترافهم بجهلهم لبعض الأمور أو بعدم فهمهم لمسائل معينة أو بعجزهم عن تأدية مهمة ما من شأنه أن يضعف موقفهم، لكنه على العكس يساعدهم على إثبات أنفسهم.

جميعنا يشعر بالتقصير أحياناً، لكننا في معظمنا نرفض الاعتراف به. مثلاً إذا قلت: طالما كنت ضعيفاً في الأرقام والحسابات، هل يمكنك أن تشرح المسألة بتعبير أبسط؟ فأنت قد تشجع غيرك على الاعتراف بنواقصه دون خوف أو خجل.

فإثبات النفس يعني أيضاً القدرة على الاعتراف بنقاط الضعيف دون الخوف مما قد يظنه الآخرون، أما الأسلوب التبريري فهو يتعارض تماماً مع مبدأ الاعتراف بالتقصير.

إذا تكتسب الشجاعة الكافية للاعتراف بنقاط ضعفك تستطيع أن تظهر للآخرين أنك إنسان عادي مثلهم وتشجعهم بالتالي على التصرف باطمئنان أكثر أمامك والتعامل معك بانفتاح.

كيفية طرح الأسئلة الصحيحة :

إن موضوع مهارات طرح الأسئلة الجيدة هو أساس فن الاتصال الجيد، فالشخص الذي يواظب على طرح الأسئلة سيكون هو الشخص الوحيد القادر على إدارة اتجاه مواضيع المحادثات. وهذا يعني بطبيعة الحال أن موظفاً صغيراً، أو أقل نفوذاً يستطيع أن يسيطر على الموقف، وذلك بطرحه أسئلة صحيحة وحيوية. إن الفرق الرئيسي في طرح الأسئلة يكمن في أنه يوجد سؤال مغلق يعالج حقيقة مفردة وله جواب محدد بنعم، أو لا، وسؤال مفتوح يشجع الشخص الآخر على التكلم، والإطناب، والشرح. إن معظم الناس يدركون هذه الحقيقة ولكنهم يجدون صعوبة بالغة في إيجاد الأسئلة الخلاقة والمفتوحة، لذلك إليك بعض الاقتراحات بهذا الصدد:

الأسئلة المفتوحة والصريحة تساعدك على الانطلاق :

- كيف بإمكاننا أن نعالج هذا الوضع؟
- أخبرني كيف يمكن أن ترى الوضع؟
- كيف تشعر حيال هذا الأمر؟

إنه من الأفضل أن تبدأ أية مواجهة بأسئلة مفتوحة، وصريحة، وتتدرج إلى التفاصيل بعد أن تأخذ الصورة العامة الكلية، وتوفيها حقها؟

الأسئلة المشجعة تحافظ على التقدم في الموضوع وتكتشف خفايا القضايا:

- هل تستطيع أن تخبرني أكثر قليلاً عما فعلته؟
- وبعد ذلك ما الذي حدث؟
- استمر من فضلك هذا شئ مفيد
- ماذا تعني بذلك؟
- بأية طريقة من الطرق؟

إن كل هذه الأسئلة أعلاه يمكن أن تعيد انطلاقة الشخص الذي أعطاك إجابات قصيرة، وناقصة في المرة الأولى، وتستطيع أن تحافظ على التقدم في الموضوع بالإصغاء إلى الكلمات، والمواضيع الرئيسية في الخطاب وأن تضمنها في سؤالك القادم. فمثلاً إذا قال أحدهم سوف أضع حداً لهذا فإن سؤالك التالي له سيكون: حسناً وما الإجراءات التي اتخذتها لتضع هذا الحد؟

إن غالبية من الناس يمكن أن يبدأ بأسئلة جيدة ولكنهم لا يستطيعون متابعة موضوعهم بالشكل الصحيح حيث يمكن أن يلمسوا الموضوع، ولا يحصلوا على المعلومة المفيدة، والكافية.

الأسئلة الدقيقة تؤدي إلى التعمق والدقة:

- كيف وصلت إلى ذلك القرار؟
- ماذا تعتقد سبب حدوث ذلك؟
- أخبرني عن المرة الأخيرة حينما لاحظت وجود شئ كهذا.

احترس من كلمة لماذا..؟ لأنها توحي بالانطباع بأن السائل ينتقد، أو لا يوافق. وحالما بدأت بتوجيه الأسئلة، فإنه من المهم أن تحافظ على لغة مفتوحة وصادقة للجسم.

الأسئلة المغلقة تؤدي للحصول على معلومات مضبوطة:

- في أي وقت حدث ذلك؟
- هل ذهبت إلى ذلك المكان؟

ويمكنك استعمال كلمة كيف، وكلمة كم. لأن الأسئلة المغلقة يمكن أن تصبح مفيدة لجلب وفحص التفاصيل الدقيقة، ولكنها ليست جيدة ولا تساعد أياً من المتواجهين في إضفاء العلاقة الودية، والاسترخاء عليهم. وإذا أحسست أن الشخص الآخر يبدأ بإعطاء أجوبة ناقصة وقصيرة فحاول أن تطرح أسئلة مفتوحة لتعيد الأشياء إلى مجراها الطبيعي من جديد.

الأسئلة التي يجب أن تتجنبها :

- أسئلة المكاشفة: وهي ليست بالأسئلة بل بيانات مموهة مثل هل تشعر أن؟ وهي في واقع الأمر تعني اشعر أن بينما يجب أن يكون السؤال أليس صحيحاً أن؟ يعني أعتقد أنا إن كذا وكذا...
- الأسئلة المحملة: وهي ليست بالأسئلة أيضاً، ولكنها تعابير لعدم القبول مثل ألا ترى أن...؟ وألا تدرك أن....؟ وكلاهما يعني اللوم، والسخرية. وهي ليست بالأسئلة الحقيقية بل أسئلة مخادعة يجب تجنبها.

الأسئلة مفيدة حصراً إذا استمتعت إلى الأجوبة:

إن الأجوبة التفكيرية تستطيع أن تدعم لغة الجسد، وتشير إلى أن تصغي، وتسمع جيداً. ويجب على ما يبدو أنه موضوع رئيس واعكسه حالاً، وأنه لمن الأفضل أن تستعمل بيانات لا أسئلة عليها مثل أنت تشعر أن. أنت تعتقد أن.، أنت ترى هذا كـــ.، وإذا كنت غير متأكد، فغلّف تفكيرك بشيء من التجريبية مثل أن تقول : يبدو لي أنك كمن يشعر أن.، وأنني يحصل لدي انطباع بأن.، وذلك لجعل الشخص الآخر يصحح أي سوء تفاهم قد يجعل من طرح الأسئلة. وكفائدة إضافية فإنك إذا فكرت بطريقة متكررة فستجد أنك لست بحاجة لأخذ أية ملاحظات.

وإذا قمت دائماً بتلخيص الذي يحدث بين كل واحد منكما، وبين الآخر فإنك ستحصل على النتائج التالية:

- ستصبح الأشياء أكثر وضوحاً بينكما.
- ستبرهن أنك حقيقة كنت مصغياً ومستمعاً.
- إنه كان هناك شعور بالتعاون، والاتفاق.
- إنه بمقدورك أن تغلق موضوعاً، وتبدأ ببحث موضوع آخر.

الأساليب الأربعة لجعل الشخص الآخر يتحدث *

بالطبع، ليس الجميع يتحدثون بكثرة. إن الموظفين – والمرءوسين بالأخص – يتجنبون الحديث ليس لأنهم يدركون أن الاستماع أهم ولكن لأنهم يريدون أن يعرفوا اتجاه الريح فيتركون شخصاً آخر يأخذ المبادرة.

وهناك أربعة أساليب جيدة لتشجيع الآخرين على الحديث، ويجب أن تتقن الأربعة وتستخدمها عند الحاجة. :

-أسلوب الأسئلة المحفزة:

معظم الناس يسألون أسئلة ثنائية محددة بمعنى أن السؤال يمكن أن يجاب " بنعم " أو " لا " قارن ما يلي:

- هل تعتقد أن خطة تطوير الخدمات ستنجح؟
- نعم
- ما هي في رأيك أكبر فرص وتهديدات خطة تطوير الخدمات ؟

أكبر فرصة أنها توسع نطاق المستفيدين. والتهديد أنها تجعل المنظمة تتحمل مسؤوليات أكبر في توفير وإيصال الخدمات.

إن الأسئلة المحفزة كما في الحالة السابقة تولد استجابات سردية تحتاج لتحليل ووصف. وهي مفيدة لأنها تجبر الناس على التعبير عن تفكيرهم وليس فقط مراكزهم.

يبدو أن أكثر من شيء يحبه الناس هو صوتهم. اجعلهم يستخدمون صوتهم بأن تسألهم أسئلة تتطلب وصفاً وشرحاً وتفسيراً ورأياً. وهذا يفيد جداً مع العملاء – وخاصة سريعي الغضب – ومع الزملاء والرؤساء. الأسئلة المحفزة وأسئلة المتابعة تضم:

- ما رأيك في ....؟
- لماذا تعتقد أن علينا أن نفعل ذلك؟
- ما أسباب رفضك لأن أفعل ذلك؟

العلاقات العامة:

نمت العلاقات العامة كمفهوم إداري وعمل مؤسسي سريعا في الخمسين عاما الماضية، وذلك نتيجة حتمية للتطورات الحاصلة في المجتمع الحديث، والقوة المتزايدة للرأي العام، وأصبحت العلاقات بين الأفراد في المنظمة، وبين المنظمة وجمهورها الخارجي أحد أهم مقومات تطور المنظمة ونموها.

ويمكن توضيح أهمية العلاقات العامة مع الجمهور الخارجي من خلال ما تؤديه من تكوين السمعة الطيبة للمنظمة والصورة الذهنية الممتازة عنها لدى مختلف فئات المتعاملين معها. على أساس من الحقائق والمعلومات الصادقة

العلاقات العامة:

أقرب تعريف للعلاقات العامة: أنها مهمة عملية تسعى لتنشيط العمليات الاتصالية الإنسانية والعملية بين المنظمة وبين جمهورها الداخلي (الموظفين) والخارجي (الفئات المستهدفة)، من خلال خلق تفاهم متبادل بينهم، بما يزيد من التعاون المشترك، الذي يعمل على إيجاد الثقة المتبادلة لمعرفة الاحتياجات ومواجهة المشكلات واقتراح الحلول بشيء من المكاشفة المنضبطة التي تزيد من فاعلية المنظمة.

فالعلاقات العامة أداة إدارية تساعد على تقييم مواقف الجمهور الداخلي والخارجي للمنظمات، وتساعد على تحقيق التقارب بين سياسات وإجراءات المنظمة وبين اهتمامات جمهورها، كما تساعد على فهم وتعرّف الجمهور لواقع وطبيعة المنظمة وتوجهاتها.

وظائف العلاقات العامة:

يكمن الاستخدام الناجح للمنظمات غير الحكومية للعلاقات العامة في أن يكون بطريقة تبادلية الاتجاه وليس بطريقة أحادية الاتجاه، بمعنى أن تبدأ المنظمة بالتعرف على مواقف وآراء الفئات المستهدفة ودراستها، ومن ثم تقوم بالاستجابة لها من خلال تطوير رسائل ومبادرات تعبّر وتستجيب لاهتمامات الفئات المستهدفة.

وتساعد الوظائف التي تؤديها العلاقات العامة العديد من المهام التي تباشرها المنظمات غير الحكومية، وفيما يلي عرض لأهم الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة:

التوعية العامة:

فالعلاقات العامة تساعد على توعية المجتمع بأهمية القضايا التي تتصدى لها وأهمية الخدمات والبرامج التي تنفذها المنظمة، وحيوية ارتباطها بمصالح المجتمع.

كسب أعضاء جدد:

فالعلاقات العامة توسّع من اطلاع الأفراد على فلسفة المنظمة ورسالتها وأهدافها، وكذلك تساعدهم على تقييم برامجها وخدماتها الاجتماعية مما يشجع من إقبال المهتمين على الانضمام لها.

كسب التأييد:

فالعلاقات العامة تساعد على إيصال السياسات والآراء التي تتبناها المنظمة عبر عدّة وسائل وهو ما يؤثر في الرأي العام وبالتالي قد يؤدي إلى تأييده لمواقف المنظمة ودعمها.

تنمية الموارد المالية:

فالعلاقات العامة تساعد المنظمة على عرض الخدمات والبرامج التي تنفذها، وتساعدها على الوصول إلى الجهات التي من الممكن أن تتبنى مثل هذه الخدمات والبرامج وتمولها.

واقعية أعمال المنظمة:

تساعد العلاقات العامة المنظمة على استشعار اهتمامات المجتمع وبالتالي تمكنها من الاستجابة لهذه الاهتمامات من خلال تطوير برامج وخدمات تلبيها.

خلق علاقات طيبة مع الجمهور:

وذلك من خلال استمرار تواصل وتفاعل المنظمة مع الجمهور وتبادل المعلومات معهم في إطار من المصداقية.

خطوات العلاقات العامة:

إذا اتفقنا على أن العلاقات العامة تشكل عملية هامة في تزويد الجمهور بكل الحقائق المتصلة بموضوع ما، وتمكينه من تكوين آراء منطقية سليمة حول المسائل المتفق عليها أو ربما المختلف عليها، فإن أكثر الناس معرفة هم أقدرهم على الوصول إلى آراء واختيارات ذكية تقوم على أساس التفكير العقلي.

من هنا يمكن أن نحدد الخطوات التي يمكن أن تتبعها وحدة العلاقات العامة في أي منظمة لتحقيق أهدافها، وهي:

البحث والتحري:

وهي أهم الخطوات التي تتبنى عليها المقومات الأساسية لنجاح نشاط العلاقات العامة، فالمنظمة بحاجة إلى معرفة آراء المجتمع وردود الفعل عند اتخاذ أي قرار أو تنفيذ أي نشاط، لذا ينبغي الإجابة في نهاية البحث عن سؤال مهم مفاده: ماذا الذي يجري الآن ؟

التخطيط:

وتشمل تحديد الأهداف القصيرة والطويلة المدى، ورسم البرامج التنفيذية، وغيرها. وهنا ينبغي الإجابة عن: ما الذي يجب القيام به ؟

التنفيذ:

وهي الخطوة التي تتضمن القيام بتنفيذ البرنامج الموضوع من خلال "التواصل" الذي يسعى إلى تحقيق الهدف الأساسي من البرنامج المعد سواء لتعريف المجتمع بالمعلومات المطلوبة أو لخلق علاقة إنسانية واجتماعية. ويجيب هذا الإجراء عن سؤال: كيف يمكن أن ننفذ الاتصال بأيسر السبل وأقواها تأثيرا ؟

القياس والتقويم:

وهنا تسعى الإدارة لمعرفة ما حققه البرنامج، وقياس مدى تأثّر واستفادة الجمهور منه، وفي هذه الخطوة نجيب على السؤال الأساسي : ماذا حققنا من نتائج ؟

التوثيق:

حيث سيساعد ذلك في تدعيم بنك المعلومات للرجوع إليها عند الحاجة، وهنا نسأل : كيف نوثق هذه التجربة ليسهل الرجوع إليها عند الحاجة ؟

أهمية العلاقات مع العاملين: *

تهدف العلاقات العامة إلى كسب ثقة الجماهير بالمنظمة وبأهدافها وإنجازاتها ومن المهم أن هذه الثقة يجب أن تتوفّر أولاً في العاملين بالمنظمة. فليس من المعقول أن نسعى بكسب ثقة و تأييد الجماهير الخارجية في الوقت الذي يفقد العاملون في المنظمة ثقتهم فيها. بل إن عدم توافر الثقة الداخلية يؤدي إلى عدم نجاح العلاقات الخارجية. فالعاملون هم سفراء المنظمة لدى المجتمع الخارجي ولنا أن نتوقع كم يؤدي تمثيلهم للمنظمة تمثيلاً سيئاً إن لم يكونوا هم أنفسهم متعاونين مع المنظمة ومؤيدين لسياساتها إنجازاتها وخططها.

وكافة العاملين في المنظمة أياً كان مستواه الوظيفي وأياً كان طبيعة أعمالهم يؤثرون في موقف وسمعة المنظمة من خلال أحاديثهم مع الأصدقاء ومع الجماهير الخارجية. وهنا تبدو أهمية كسب ثقة وولاء هؤلاء العاملين للمنظمة، فضلاً عن تحديث الإدارة لأهمية وقيمة الاتصالات مع العاملين.

هناك عدة أساليب لكسب ثقة وتأييد العاملين. ولعل هذه الأساليب هو رفع معنويات العاملين من خلال إرساء أسس العلاقات الإنسانية السليمة في مجال إدارة الموارد البشرية.

والعلاقات الإنسانية Human Relations هي تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والفهم والاحترام المتبادل بين الإدارة وأفراد القوى العاملة بهدف تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. والعامل الإنساني Human Factor هو الأساس الجوهري الذي تقوم عليه الإدارة السليمة للقوة العاملة. فالعاملون بشر وليسو آلات تحركها عدة القوى داخل المنظمة أو خارجها. حيث لهم عواطف وقيم ومشاعر واحتياجات.

وفي إدارة العلاقة مع العاملين تجدر الإشارة إلى أن هناك جوانب هامة يجب التركيز عليها عند إنشاء برنامج العلاقات العامة في هذا الخصوص، وهي:

أ . العلاقة بين الموظف والمنظمة.

ب . العلاقة بين الموظف ورئيسه أو رؤسائه.

ج . اتجاه الموظف الذي يؤدي العمل نحو الإدارة التي تخطط وتراقب العمل.

د . علاقة المنظمة بعائلات العاملين أو الموظفين (البيئة والمجتمع الذي يعيش فيه الموظفين).

ومن الأهمية بمكان وجود طرق ووسائل فعالة للاتصال في المنظمة بحيث يمكن للعاملين أن يقفوا على حقيقة ما يجري بالمنظمة وعلى حقيقة دور كل منهم في حياتها، وأن يقتنع كل موظف بأنه يلعب دوراً هاماً في تحقيق أهداف المنظمة، إلى جانب فهمه لحقيقة أهدافها وسياساتها وبرامجها، ولا يخفى أن الاتصالات الفعّالة بين المستويات الإدارية والتنفيذية تكفل تحقيق التلاحم الفكري بين كافة أعضاء المنظمة، إذ تتوافر للعاملين فرص الوقوف على أغراض الإدارة ومراميها وسياساتها، وفي ذات الوقت تتوافر للإدارة فرص معرفة آراء العاملين ووجهات نظرهم ومشكلاتهم وردود فعلهم بالنسبة للتصرفات الإدارية، وهذه الآراء ووجهات النظر تعكسها اقتراحات العاملين وتظلماتهم وشكاواهم. إنه من الأهمية بمكان أن يكون واضحاً ماذا تتوقع المنظمة من العاملين وماذا يتوقع العاملون من المنظمة.

أهمية العلاقات الداخلية مع العاملين:

إن العلاقات العامة السليمة تبدأ من داخل المنظمة، أي من خلال تطوير مفاهيم ومدركات ومعارف ومعنويات القوى العاملة. وفي هذا المجال يجب أن تدرك الإدارة الحقائق التالية:

١- إن تحقيق المنظمة لأهدافها مرهون بدرجة أساسية بمعرفة أعضاء المنظمة وموظفيها بهذه الأهداف وبفهمهم للدور الذي يجب أن يؤدوه للإسهام في تحقيق تلك الأهداف.

٢- إن كافة العاملين لديهم مهارات وخبرات ومعلومات وأفكار يمكن أن تسهم في تحقيق فاعلية المنظمة.

٣- إن تولد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين يعتمد على مدى توافر الفرصة لديهم للمشاركة في القرارات التي تؤثر عليهم وفي وضع الأهداف ورسم السياسات ووضع خطط ونظم العمل.

٤- إن المنظمة تعمل بنجاح وفاعلية وكفاءة أكبر إذا كان جميع العاملين بها على علم بما يحدث في المنظمة سواء في ذلك الإنجازات الجيدة والأخبار السارة أو المشاكل والصعوبات والجهود التي تبذل لحلها.

٥- إن العلاقات العامة السليمة والفعالة يتجه مسارها من الداخل حيث العاملين إلى الخارج حيث الجماهير الخارجية، وهو أمر يقتضي الإهتمام بدعم الصلة مع الجمهور الداخلي وتوثيق الروابط معه وتوجيه قدراته وإمكانياته لتعزيز مكانة المنظمة وازدهار صورتها.

٦- إن العاملين ينتظرون من الإدارة افعالاً وتصرفات وليس وعوداً.

٧- إن العاملين لهم مصادر عديدة للمعلومات وتمثل الإدارة أحد هذه المصادر. على أن أكثر مصدر يثقوا فيه هو تجاربهم وخبراتهم الخاصة.

٨- ليس من المنطق بل ومن الخطورة أن تسعى الإدارة إلى الوقوف على آراء واقتراحات العاملين إن لم تكن لديها النية لاستخدامها والإستفادة منها.

٩- لو أن أعضاء المنظمة غير راضين عن الطريقة التي تعاملهم بها الإدارة، فإنهم سوف يجدوا مخرجاً للتعبير عن مشاعرهم بطريقة سلبية ضد المنظمة.

١٠- إن العبارات المثبطة تقتل حماس الموظفين للعمل ورغبتهم في المشاركة بأفكارهم وآرائهم. ومن أمثلة هذه العبارات (هذا رأي غير سليم)، أو (هذه فكرة غير ناضجة)، أو (لم يطلب منك أحد النصيحة)، أو غيرها من العبارات المثبطة.

١١- إن الموظفين يريدون أن يعاملوا كبشر وليس كأشياء أو أدوات. إنهم يرغبون في أن تكون لديهم معلومات مرتجعة Feed Back من رؤسائهم عن إنجازهم وآرائهم وأن تعترف الإدارة وتقدر إنجازهم الجيد، وأن يؤدوا أعمالاً تثير إهتمامهم؛ وأن يشعروا أنهم أعضاء في فريق Team، وأن يعرفوا ما هو متوقع منهم، ويعرفوا ما تزمع الإدارة إدخاله من تغييرات على النظم أو السياسيات وأسباب هذا التغيير.

*** الأخطاء الأكثر شيوعاً في العلاقات العامة:**

لم تعد العلاقات العامة ميدان الشركات الكبيرة والمؤسسات التجارية والوكالات الحكومية، فكل شخص قائم على مشروع أو يعمل بمهنة معينة يحتاج، في يومنا هذا، إلى توظيف العلاقات العامة في إظهار قدراته. غير أنه كثيراً ما يكون هذا النوع من النشاط مهمل أو ينفذ على نحو رديء.

بما أن هناك لوائح عن الأمور التي يجب اتباعها لضمان تحقيق علاقات عامة جيدة، فسنقوم فيما يلي بعرض بعض الأخطاء الشائعة في تحقيق علاقات عامة ومتميزة، وهي:

١. عدم التخطيط المسبق. معظم المجلات تتطلب إعلاماً مسبقاً من قبل خمسة إلى ستة أشهر، أما الصحف و محطات الإذاعة والتلفزيون تحتاج إلى وقت أقل بكثير. بيدَ أن الانتظار حتى اللحظة الأخيرة هو طريقة مؤكدة لخسارة فرص قيمة في مجال العلاقات العامة.

٢. كتابة تقرير صحفي أو نشرة صحفية بطريقة خاطئة، كوضع عنوان ممل، أو أن يكون طويلاً جداً، و عدم نشر فيه أية أرقام هاتف يمكن الاتصال بك من خلالها.

٣. عدم التنسيق مع المراسلين الصحفيين المعنيين وعدم اطلاعهم على نشاطاتك.

٤. عدم وضع خطة علاقات عامة متطورة تتعلق بالاتصال بوسائل الإعلام في منطقتك.

٥. عدم تجديد قائمة مراسلات للهيئات الإعلامية المحلية والوطنية.

٦. عدم التفاعل مع أي حدث أو قضية متعلقة بعملك تناولتها وسائل الإعلام المحلية.

٧. عدم التفاعل مع نشاطات المنظمات الأخرى، أو إلقاء الخطابات وإعداد أوراق العمل المتخصصة.

٨. عدم الاستعانة بخبراء العلاقات العامة في تخطيط وتنفيذ برنامج علاقات لك.

٩. عدم الاهتمام بكيفية صورة منظمتك التي قد تتحقق عن طريق تدفق مستمر للأنباء الإيجابية حول نشاطاتها.

العاملون في أجهزة العلاقات العامة :

أولاً: الإطار العام لمواصفات العاملين في أجهزة العلاقات العامة

إن الجهد الموفق في العلاقات العامة يعتمد دائماً على التفاعل المستمر بين مختلف أنواع المواهب والمهارات في الإدارة والبحث والإنتاج.

فالنجاح الأسمى للتنظيم يتوقف إلى حد كبير على العنصر البشري في التنظيم، فالطاقة البشرية هي الشرط الأول اللازم للتنظيم. وليس هناك فائدة من إنشاء تنظيم على أسس وقواعد علمية دون توفر الكادر البشري المؤهل للقيام بالواجبات التي يحددها التنظيم.

إن النجاح في اختيار العاملين في أجهزة العلاقات العامة يتوقف أساساً على الفهم الواضح لما تتوقعه المؤسسة من هذه الأجهزة ومن العاملين فيها. وهذا التوقع يمثل الهدف الذي يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند إعداد الخطط والبرامج الخاصة بإمداد جهاز العلاقات العامة بالعاملين ذوي المقدرة والكفاءة.

أما بالنسبة لعدد العاملين فلا يخضع لقانون أو لقواعد ثابتة أو نسبية، فعددهم يتوقف على حجم المؤسسة أولاً وحجم العلاقات العامة ومهماته وطبيعة هذا الجهاز من حيث البساطة والتعقيد وأهدافه وخططه ثانياً.

ومن جهة أخرى إن تسميات المسؤوليات الوظيفية في جهاز العلاقات العامة تختلف من مسؤولية لأخرى ومن دولة لأخرى فهناك من يستعمل مصطلح الرئيس أو المدير للتعبير عن مسؤول جهاز العلاقات العامة وهكذا بالنسبة للمسؤوليات الأخرى كمدير شعبة، أو رئيس شعبة أو ملاحظ شعبة، فإن طبيعة المسؤولية يمكن معرفتها عن طريق وصف الوظيفة.

وبشكل عام إن العاملين في جهاز العلاقات العامة لا بد أن يتميزوا ببعض الصفات والمميزات لما لهذه الوظيفة من أهمية وخصوصية في العمل إضافة إلى التخصص الدراسي والخبرة. ويعطي أحد الخبراء بعلم النفس وصفاً عاماً لصفات رجل العلاقات العامة: (القدرة على النظر إلى المسائل من وجهة نظر شخص أخر، والعمل بما يعود بالنفع على هذا الشخص، والقدرة على تبيين التفصيلات وعلى أداء الأشياء تلقائياً، والرغبة في مساعدة الآخرين، ليس في معنى (تبادل المجاملة) وإنما عن طريق تعرف هوية مصالح الآخرين ويتسم رجال العلاقات العامة، عادة بروح الصداقة، وهم محبون، وليس لديهم غرور وإعجاب بالذات، نسبياً).

إن الذي يعمل في مجال العلاقات العامة له موقع مؤثر في الحياة الاجتماعية والرسمية، فعليه أن يلتزم القصد والرصانة والجد في أحاديثه وأعماله، يتجنب التفاخر والمباهاة، وعليه أن يلتقي مع الناس في صعيد واحد على قدم المساواة متجاوزاً للفوارق الثقافية والاجتماعية، بل يجب أكثر من ذلك، أن يكون ودوداً، فإن خير ما يتسم به المرء في المعاملات هي صفاته الصريحة، الخلابة، الخالية من الادعاء، وهذه تميزه عن غيره ممن يتظاهرون بالكبر والزهو.

وأن يتميز رجل العلاقات العامة بالتصبر والحرص والأمانة والنزاهة والسمعة الطيبة والهدوء والمرونة وغيرها من السمات الذاتية الخاصة لكونها تؤثر بدرجة كبيرة في مهمته إضافة إلى أن هذه الصفات هي أصلاً صفات اجتماعية مستحبة في العالم كله.

إلى جانب مهارات مهينة ينبغي أن يتزود بها حتى يستكمل الصفات التي تجعله أداة صالحة لإشاعة الصدق كمدخل لا غنى عنه في مهنة العلاقات العامة.

وليس صحيحاً ما يعتقده البعض من أن رجل العلاقات العامة مجرد شخصية مرحة، تحسن الاستقبال والترحيب، وتشد على أيدي الضيوف، إذ أنه أعمق من ذلك بكثير، فهو خبير بالنفس البشرية دارس لاستجاباتها وتصرفاتها في المواقف المختلفة. كما أنه يعرف الكثير من العقبات التي تقف في سبيل الإقناع كالتعصب والكراهية والعقد النفسية والأنانية وتضارب المصالح وغير ذلك.

ومن أجل أن يكون رجل العلاقات العامة صالحاً لأداء عمله عليه أن يتفهم الاتجاهات والتطورات التي تحدث في الرأي العام، كما يجب أن يكون على علم تام بسياسات الإدارة ومشكلاتها، وأن يؤمن إيماناً كاملاً بعمله ورسالته التي يؤديها. متيقظاً لما يدور حوله داخل المؤسسة وخارجها من أحداث تتيح له طريق الاستفادة من كل فرصة لخدمة الجمهور وتحقيق مصالحه سواء بنقل المعلومات إليه أو بالرد على أسئلته أو بأداء خدمة واقعية له. وهذه اليقظة أيضاً تتيح له فرصة اتخاذ القرار السريع في العمل وهي صفة أساسية لرجل العلاقات العامة، حيث يتطلب الأمر من رجل العلاقات العامة أن يبت مثلاً في مدى أثر نشر خبر في نفوس الجمهور، خلال عدة دقائق.

وكذلك أن يكون رجل العلاقات العامة موضوعياً في تفكيره وأن يهتم بمشكلات الجمهور وأن يتميز بالشجاعة في نقل اتجاهاتهم. وأن يكون اجتماعياً بطبعه وذا شخصية مكتملة ونضج عاطفي وذاكرة قوية وعقل منظم، وأن يكون مؤدباً لبقاً، سريع الخاطر ولديه القدرة على الاستمالة والاعتراف بالخطأ حين الوقوع فيه.

وترتبط مواصفات وخصائص ومميزات العاملين في العلاقات العامة بأخلاقية العمل بشكل عام في مجال العلاقات العامة، وقد حظيت أخلاقيات العمل في ميدان العلاقات العامة باهتمام الكثير من المختصين والجمعيات الدولية.

وفي دستور جمعية مستشاري العلاقات العامة حددت فيه عشرة نقاط يتعلق بأخلاقيات العمل والعاملين بالعلاقات العامة أوجبت أعضاؤها التقييد بها.

لكل عضو واجبات محددة بصورة واضحة اتجاه الأمور:

١. أن يتعهد كل عضو بعدم الاشتغال في أية مهنة تقود إلى فساد سلامة وسائل الاتصال الجماهيري والقوانين.

٢. على العضو أن لا يقوم بنشر معلومات كاذبة ومضللة.

٣. على العضو أن لا يقدم خدمات لأسباب أو لأغراض غير مكشوفة أو يعطي أسباب غير واقعية.

٤. على العضو أن يحمي ثقة جمهوره الحالي والسابق وأن لا يستخدم هذه الثقة.

٥. على العضو أن لا يقبل استشارة جهتين لديها مصالح متضاربة إلا بعد أخذ موافقة كل منها.

٦. على العضو إخبار الشخص المتقاعد معه عن أية ممتلكات أو مصالح مالية تعود له (أي للعضو) نفسه لدى أية شركة أو مؤسسة أو شخص عندما يقترح استخدام ذلك الشخص أو الشركة.

٧. على العضو أن لا يقترح على الزبون المتوقع بأن يتوقف عن رفع الأجور والتعويضات المالية على تحقيق نتائج معينة، أو أن تتأثر الأجور بنفس الطرقة بالنتائج المتحققة.

٨. على العضو أن لا يقدم إلى الزبون المتوقع مقترحاً تفصيلياً لبرامج العلاقات العامة قبل تعينه فعلاً.

وفي عام ١٩٦١ صدر دستور جمعية مستشاري العلاقات العامة من قبل جمعية العلاقات الدولية وقد أدخل عليه بعض التعديلات في عام ١٩٦٥، عندما صار مرتبطاً بدستور السلوك المهني المعروف بدستور أثينا والذي اتخذ في وقت واحد من قبل الجمعية العالمية للعلاقات العامة والمركز الأوروبي للعلاقات العامة.

ثانياً : الخصائص الواجب توفرها بالعاملين في أجهزة العلاقات العامة:

١. النشاط: العلاقات العامة عمل مستمر وحيوي ومتعدد المجالات وجهد متواصل مما يتطلب أن يتصف من يعمل بالعلاقات العامة بالقدرة على التحرك السريع ودون ملل وبذل أقصى الجهود لنجاح مهمته.

٢. حسن المظهر والمنطق والجاذبية: من مظاهر هذه الشخصية سماحة الوجه ورقة الحديث والكلام. وتناسب القوام وحسن الهندام وقادر على التعبير الكلامي بشكل مؤثر وأن يتميز بالشخصية الجذابة لينال إعجاب الآخرين . ويرشدهم باللفظ والعبارة وقوة الشخصية فالناس يجتذبون ما هو محبب لهم.

٣. الشخصية المستقرة والمتزنة: لا بد أن يتصف رجل العلاقات العامة بالشخصية المستقرة والمتزنة والهادئة لتحقيق التفاهم مع الأفراد والجماعات وكسب تأييدهم وخلق انطباع طيب عند الجماهير عن المؤسسة التي تمثلها العلاقات العامة.

٤. الشجاعة: لا بد أن يكون رجل العلاقات العامة قوي الشخصية، متصفاً بالشجاعة ليتمكن من عرض آرائه واقتراحاته بقوة والدفاع عن وجهة نظره أمام الإدارة العامة. لأن ضعف مدير العلاقات العامة يعني تأخر علاج المشكلات الناتجة عن أخطاء الإدارة العليا وبالتالي يزداد الأمر سوءاً. فرجل العلاقات العامة مسؤول عن إسداء النصح للمؤسسة، وإيضاح مواطن الخلل ومصادر الأزمات وأسبابها قبل وقوعها.

٥. الإقناع: ومن المميزات المهمة لرجل العلاقات العامة أن تكون له القدرة على التأثير في نفوس الناس، وإقناعهم بلباقة. فهو ليس بالشرطي الذي يستعمل القوة. كما أنه ليس ساحراً أو محتالاً يستغل الدعاية الكاذبة. وإنما هو خبير بالنفس البشرية، والجماعة الإنسانية ويعرف كيف يوجه ويرشد وكيف يقنع باللفظ والعبارة وقوة الشخصية فلا بد أن يكون قادراً على استمالة الغير للأفكار التي يعبر عنها، وإمكانية تحليله لوجهات النظر المعروضة قبل تقديم أفكاره.

٦. الذكاء: لا بد أن يكون رجل العلاقات العامة ذكياً، ناضج الشخصية، أهلاً للثقة. فالذكاء عنصر هام في تكوين شخصية رجل العلاقات العامة. فهو يقوم بتمثيل المؤسسة وحل مشكلاتها الإنسانية وتوطيد علاقاتها الاجتماعية.

٧. التكيف: عامل أساسي في العلاقات العامة الطيبة، ومن الحقائق المتفق عليها أن الناس والجماعات والهيئات يعوزها أن تتكيف فيما بينها إذا أريد أن يكون لنا مجتمع متجانس. فمن واجبات العلاقات العامة تحقيق التفاهم عن طريق الاتصال بالآخرين. لذا من الواجب أن يكون رجل العلاقات العامة مقبلاً على التغيير، محباً للاندماج معهم. لكي يتعرف على طريقة تفكيرهم وأساليب التأثير فيهم. فالمؤسسة التي لا تتكيف اتجاهاتها وأعمالها مع الجمهور، سيرتب عليها الفشل هذا وأن التكيف يرتكز على نقل المعلومات والإقناع.

٨. الكياسة: إن المثل الأعلى لرجل العلاقات العامة هو الاتصاف بالكياسة ودقة السلوك فإذا لم تكن الكياسة طبعاً فيه، فعلى الأقل أن يتطبع بها، فهي تطلب سليقة وذاكرة واعية، لم تتح لكل إنسان وعليه أن يتجنب التورط في أعمال قد تعتبر منافية للذوق السليم. كما يتطلب منه الدقة بالعمل فالخطأ يولد دائماً الامتعاض والاستياء.

٩. الاستقامة والصدق: ينبغي لكل من يعمل في العلاقات العامة أن يكون قادراً على عرض الحقائق عرضاً سليماً على الجمهور، لكي يظفر بتأييده ويكسب ثقته وأن يتحلى بالسمعة الطيبة والأخلاق الفاضلة وأن هذه الصفات هي من الصفات الاجتماعية التي يؤكد عليها المجتمع والدين وأنها تدل على خلفية وتاريخ العائلة والمجتمع، ويقول "ادوارد برينز" في كتابه (العلاقات العامة): "إن من واجب أخصائي العلاقات العامة أن تدعم سمعته وسمعة مهنته وأن الخبرة الملحوظة في هذا المجال تتطلب لائحة أخلاقية تتضمن مجموعة من المبادئ الأخلاقية الصارمة. ويجب عليه أن يعكس أخلاقه على الجمهور. وما لم يؤكد أخصائي العلاقات العامة هذه اللائحة الأخلاقية بأفعاله ويؤيدها بأقواله فإن النجاح سوف لا يكون بجانبه وكما سيفقد ثقة الآخرين به، تلك الثقة التي لا غنى عنها من أجل التقدم والنجاح في أساليب الاتصال التي يستخدمها".

١٠. الموضوعية: وهي القدرة على النظر بتجرد عن الذات إلى المشكلات المعروضة والتوصيات المطروحة وأسلوب العمل. وتجنب التمييز العنصري أو الشعوبي أو الديني أو الاجتماعي وما إلى ذلك من الاتجاهات التي تفسد سلوك الفرد ولهذا فإن الموضوعية تعني التجرد من الآراء والأفكار والاتجاهات والمعتقدات. فمن الضروري أن يكون رجل العلاقات العامة موضوعياً مع نفسه في حكمه على مقدرته في أن يعمل كأخصائي للعلاقات العامة، لأنه إذا لم يكن موضوعياً إزاء نفسه فسوف يكون من العسير أن يكون موضوعياً اتجاه الآخرين.

١١. الإحساس العام: أن يتميز رجل العلاقات العامة بالقدرة على الشعور بمدى توافقه مع الغير أو العكس. وأن يعرف متى يتكلم ومتى ينصت، ومتى يدافع أو يهاجم ومتى ينتظر ظروفاً أفضل للدفاع أو الهجوم، ما أن الحرص ضروري حتى لا يؤدي زلة لسان إلى مشكلات يصعب حلها. وأن تتوافر لديه المقدرة الإيجابية على التحليل والتأليف مستمداً مقاييسه في الحكم من بداهته ومنطقه وفطنته السليمة.

١٢. الخيال الخصب: العلاقات العامة وظيفة خلاقة تعتمد على الابتكار في مواجهة المشكلات الجديدة والتغلب على الآراء المعارضة في أضعافها لكسب فئات جديدة من الجماهير كما لا بد أن يتميز بالخلق والإبداع والمبادرة.

إضافة إلى الصفات الشخصية التي تم استعراضها لا بد من توفر مؤهلات علمية والتي تتلخص بما يلي:

١. أن يكون مزوداً بالأصول العلمية والعملية في علم العلاقات العامة كدراسة علوم الاجتماع والنفس والإدارة إلى جانب دراسة المنهج العلمي في العلاقات العامة وأساليب قياس اتجاهات الرأي العام وتعديلها وتوجيهها وأن يكون رجل العلاقات العامة حاصلاً على شهادة علمية من معهد أو كلية بإحدى اختصاصات الإدارة، أو اللغات، أو الإعلام أو الصحافة أو السياحة أو المكتبات أو علم الاجتماع.

٢. له القدرة على القراءة واستيعاب المعلومات وتأثيرها وكما لا بد أن يتمتع باليقظة والانتباه عند الاستماع للجماهير أو لوسائل الإعلام ليتمكن من صحة التحليل. فإن رجل العلاقات العامة الناضج هو الذي يراقب الناس وهو يستمع إليهم.

٣. كما أن تكون له القدرة على الكتابة والتعبير بهدف الإقناع، وأن تكون الكتابة خالية من المصطلحات المعقدة، فالكتابة وظيفتها نقل الأفكار والمعلومات والأحداث مما لا بد منه أن تكون بسيطة وواضحة ومؤثرة.

٤. الخطابة: القدرة على التحدث إلى الأفراد والجماهير بشكل جذاب ومنطقي لنقل الأفكار إلى الجمهور والتأثير فيهم. وقد يتطلب من رجال العلاقات العامة إعداد خطب وكلمات الرؤساء أو المسؤولين أياً كانت درجتهم الوظيفية، فعليه صياغة الخطبة بالأسلوب الذي يساعد المتحدث على الحديث المؤثر السلس، الذي يتفق مع شخصيته وطريقة أدائه.

٥. الصحافة: لا بد أن يتمتع رجل العلاقات العامة بخبرة حتى لو كانت بسيطة عن أسلوب التحرير الصحفي والتحقيقات الصحفية، والمقال وفن الإخراج، لأن هذه الفنون هي الأساس الذي يعتمد عليه في تقديم مادة الاتصال إلى الجمهور.

٦. الاطلاع الفني: يستخدم رجال العلاقات العامة، بالإضافة إلى الوسائل المطبوعة، الأفلام، والمعارض، والإذاعة الداخلية، والشرائح المصورة وكذلك وسائل الاتصال السمعي والمرئي والسينما مما لا بد أن يتوفر لدى رجل العلاقات العامة مقدار من الاطلاع والحس الفني.

وعلى ضوء ما تقدم لا بد من ذكر حقيقة أنه ليس هناك رجل مثالي في العلاقات العامة يلم بجميع الصفات المذكورة، لكون هذا الرجل كائن إنساني يتأثر بخبرته وبيئته مما يجعل من العسير أن يحوز كافة السمات، التي ذكرت، بل أن هناك رجل العلاقات العامة الناضج الذي تتشكل أخلاقياته وخبراته وفقاً لبعض المستويات والمعايير المحددة.

٤-الفرق بين العلاقات العامة والإعلان:

تستخدم حملات الإعلان العديد من وسائل الاتصال مستهدفة بذلك الوصول إلى أكبر عدد من المشترين للإعلان عن بيع بأقل الأسعار، وتختلف العلاقات العامة عن الإعلان من ناحية أن هذا الأخير يلجأ إلى شراء مساحة في دورية من الدوريات، أو جزء من الوقت في الإذاعة والتلفزيون، وذلك من اجل التعبير عن وجهة نظر أو الإعلان عن بيع المنتجات والخدمات، التي قد تتفق أو لا تتفق مع وجهة نظر الناشر أو المذيع، وذلك لأن القارئ أو المستمع يستقبل رسالة مدفوعة الأجر. وقد تعطي بعض الإعلانات سمعة طيبة للمصنع أو السلع أو الخدمات، ولهذا فان الإعلان يعد عاملا مساعدا لبرامج العلاقات العامة. ومع ذلك فان الإعلان يختلف عن العلاقات العامة، وإن كان يلعب دورا ملموسا في برنامج العلاقات العامة.

٥- الفرق بين العلاقات العامة والدعاية:

يخلط البعض بين العلاقات العامة والدعاية، ويرجع هذا الخلط إلى اتحاد أهدافها، وهو الاتصال بالرأي العام ومحاولة بلورته وتعديله والتأثير فيه. فالدعاية هي أحد أنواع الاتصال والتأثير، تستخدم كقوة للسيطرة على أفكار أفراد المجتمع وتوجيههم الوجهة التي حددت لهم عن طريق استغلال عواطفهم وغرائزهم، ويتم ذلك من خلال وسائل الاتصال العامة، مثال ذلك حين تنظم إحدى الشركات حملة دعائية لتغيير مفهوم الناس من طبيعة السلعة التي تنتجها، فحين ثار جدل حول مدى اتفاق مشروب الكولا مع الشريعة الإسلامية، سارعت الشركة المنتجة لشراب البيبسي كولا وقت ذاك إلى تنظيم حملة دعائية من خلال وسائل النشر العام للتأكيد على صلاحية وطهارة للمشروب، دون أن تفصح عن شخصيتها.

وفي ضوء هذا يختلف الإعلان عن الدعاية في أن المعلن يفصح عن شخصيته في الإعلان، ويدعو القارئ أو المستمع إلى إتباع سلوك محدد، وبالتالي يرتبط اسمه في ذهن المتلقي بمضمون الرسالة الإعلانية، أما في حالة الدعاية فإن المتلقي لا يستطيع تحديد مصدر المعلومات المرسلة إليه.

وهكذا تعمل الدعاية على تكوين الأخبار وإخفاء بعض الحقائق أو تغيير بعضها، وبوصفها هذا فهي وسيلة متميزة لا تمد الجمهور إلا بالمعلومات التي تتفق ووجهة نظر المسؤلين عنها بأي ثمن وبأي وسيلة، بينما تهدف العلاقات العامة، عن طريق الأخبار الصادقة والتعليم والممارسة إلى إقناع الجمهور، وتحقيق تعاونه معها، على أساس الثقة والتفاهم المثمر.

الفصل الثاني : أنواع الاتصال

أولاً: الاتصال الشفهي:

١-الاستماع:

هناك فرق بين السمع والاستماع ، فالسمع يتعلق بوظيفة الأذن في تلقي المثيرات الصوتية، أما الاستماع فيتعلق بمدي انتباه الفرد إلي المعاني المتضمنة فيما يقوله المرسل، ويطلق أحيانا علي عملية الاستماع بالإنصات.

ويقال أن الإنسان يسمع إلي ما يقرب من ٥٠% من وقته، وبالباقي ينفق في الكتابة والتحدث. كما يستطيع العقل البشري التفكير في ٦٠٠ كلمة في الدقيقة، وأن يستمع إلي ٣٠٠ كلمة في الدقيقة، أو أن ينطق ١٢٥ كلمة في الدقيقة، إن هذا دليل واضح علي أن قدرة السمع تفوق قدرات الكتابة والتحدث والقراءة. ونحن نستخدم الاستماع في كثير من المهام والأعمال، وتعتبر المقابلات والتوجيه، وتلقي التعليمات من الأعمال الهامة التي تتضمن الاستماع. بالإضافة إلي ذلك فهناك العديد من المهام التي تتضمن الاستماع مثل المحادثات، والاجتماعات، واللجان، والمحاضرات، وإثارة حماس ودافعية المرؤسين، والتفاوض، والندوات، وغيرها من الأعمال.هذا ويمكن القول أن كثيرا من الناس ليسوا مستمعين جيدين والدليل علي ذلك أنه بمجرد الانتهاء من سماع حديث استغرق عشر دقائق فإننا لا نتذكر إلا نصف ما قيل، وبعد عدة أيام نكون قد نسينا تماما ثلاثة أرباع الحديث والاسوا من ذلك أننا دائما ما ننسي ما وراء الحديث من معاني وأحداث.وتعتبر تنمية قدرات الاستماع شيئا حيويا في حياتنا وذلك لتقوية درجة الفهم ولتحسين التعاون بين الأفراد(علي الأخص المختلفين في خلفياتهم) ويساعدك هذا الفصل علي تنمية قدرات ومهارات الاستماع.

أهمية الاستماع:

لو كنت شخصا مثاليا فإنك ستقضي حوالي نصف عملية الاتصال في الاستماع، فالاستماع مهارة ضرورية لأنها تدعم العلاقات الفعالة داخل المنظمة، وتقوي من قدرات المنظمة علي تسليم المنتجات، وتنبه المنظمة إلي عمليات التطوير والتجديد الناتجة عن القوي الداخلية والخارجية وتتيح للمنظمة الفرصة للتعامل مع كل من فئات المستهلكين المختلفة وكذلك القوي العاملة المختلفة الثقافة.إن الشخص الذي يمتلك قدرة عالية علي الاستماع هو شخص ناجح حيث أن الاستماع الجيد يزيد من الأداء، ويؤدي إلي الحصول علي ترقيات وعلاوات وتحسين الأوضاع، ومع ذلك فلا يوجد شخص قد ولد ولديه قدرة عالية علي الاستماع فهي مهارة يتم اكتسابها وتعلمها وتحسينها من خلال الممارسات العملية.

وخلاصة القول يعتبر الاستماع الجيد هو سر نجاح الكثير من أنواع الاتصال في حياتنا مثل الحادثات والمقابلات والاجتماعات والمحاضرات والتفاوض وإدارة مواقف أخري مثل الندوات والبيع والشراء والنصح والمشورة وإلقاء التعليمات والأوامر. فإن صلح الاستماع صلحت حياة الناس في الكثير من جوانبها.

عناصر الاستماع (اللفظية وغير اللفظية):

إن فهم عملية الاستماع يعتمد جزئيا علي فهمك لبعض العناصر المكونة أو المؤثرة فيها. وواحد من أساليب النظر إلي عناصر الاستماع هو تحليل مكوناتها (المنطوقة غالبا)، ومكوناتها اللفظية والتي تمثل التعبير بالوجه والجسم واليدين والعينين.

عناصر الاستماع	
عناصر لفظية	عناصر غير لفظية
الألفاظ والصياغات	حركة الجسد والأيدي
توجيه المناقشة	تعبيرات الوجه والعينين
التصرف العملي	المناخ والبيئة
الصوت	

أولا : العناصر اللفظية للاستماع:

هناك بعض من العناصر المنطوقة أو الملفوظة التي تؤثر علي إمكانية الاستماع، ومن هذه العناصر ما يلي:

١- الألفاظ والصياغات:

إن الكلمات وطريقة صياغة الجمل والفقرات لها تأثير علي مدي فهم المستمع للرسالة أو الموضوع الذي يتحدث فيه المرسل، وكذا الحال فغن استخدام مصطلحات أو كلمات صعبة يجعل عملية الاستماع شاقة، هذا من جانب المتحدث، أما من جانب المستمع فعليه أن يشجع المتحدث من خلال عبارات التشجيع، وأصوات الترحيب بما يتم سماع.

٢- توجيه المناقشة:

قد يخرج الحديث أحيانا إلي أمور هامشية وخارجية وقد يتطلب الأمر من المستمع أن يوجه ويركز المناقشة في الأفكار الرئيسية فقد يقول المستمع ويشجع المتحدث بقوله، ودعنا نركز علي ....أو " ألا تري أن .... هو أفضلها"، أو " اعتقد أن اهتماماتنا المشتركة في ... مارايك؟.

٣- التصرف العملي:

قد يستطرد المتحدث في الكلام دون الدخول في التطبيق أو في الحل أو التصرف وعلي المستمع أن يشجعه ببعض العبارات مثل: " مارايك في الحل؟ " أو " ما الذي يجب أن نفعله؟ " أو " فما هي الخطوات التالية؟ "

٤- الصوت:

إذا استخدم المتحدث صوتا منخفضا جعل الاستماع عملية صعبة، وإذا استخدم نبرة صوت دافئة للتعبير عن المشاعر الهادئة واستخدم نبرة صوت سعيدة للتعبير عن المشاعر السارة السريعة يمكن أن يعزز من المعاني التي يتحدث عنها شخص معين.

ثانيا: العناصر غير اللفظية في الاستماع:

ويقصد بها حركة الجسم وتعبيرات لوجه والبيئة المحيطة بالتحدث والاستماع.

١- **حركة الجسد والأيدي:**

إن قيام المتحدث باستخدام جزع الجسم وحركته للأمام وللخلف والي الجانبين، وأيضا حركة الأيدي والأصابع ويمكنها أن تعزز معني الرسالة والموضوع الذي يتحدث عنه، وازدياد الحركات عن المعقول أو المناسب قد يشوه ويشوش المعاني، وقد تستخدم كدلالة علي عدم ثقة المتحدث في نفسه، أما بالنسبة للمستمع فالحركة الهادئة لجزع الجسم، وإسناد الجسم علي ظهر الكرسي، وعدم التمطع والتثاؤب وحركات السأم هي حركات هامة لتشجيع أو إثباط همة المتحدث في الاستمرار في الحديث.

٢- **تعبيرات الوجه:**

إن حركة الشفايف، وخلجات الوجنتين، والعيون، والحواجب يمكنها أن تعطي تعبيرا يعزز المعاني التي يتحدث بها المتحدث أما بالنسبة للمستمع فنفس تعبيرات الوجه يمكنها أن تشجع أو تثبط همة المتحدث في المضي في حديثة.

٣- **المناخ والبيئة:**

إن مدي الراحة في الأثاث والجلسة، والحرارة والإضاءة والضوضاء، ووضع المتحدث بالنسبة للمستمع ويمكنها أن تؤثر بصورة أو بأخري علي كل من المتحدث والمستمع.

ماذا يحدث أثناء الاستماع:

تحتوي عملية الاستماع علي خمسة أنشطة مرتبطة مع بعضها البعض، وهي غالبا ما تتم بالترتيب الذي سيرد شرحه، وأثناء قراءتك لهذه الأنشطة أو الخطوات عليك أن تتمعن في أهميتها، وأن تتبصر في كيفية رفع مهارتك في كل نشاط أو خطوة، وأنه لو استطعت أن تفعل ذلك لتحسن استماعك واتصالك بشكل ملموس.

وفيما يلي شرح للخطوات والأنشطة الخمسة التي تشرح ماذا يحدث أثناء الاستماع

١- الإحساس: وهو الاستماع إلي الرسالة وأخذ بعض الملحوظات، وهذا الاستقبال يمكن أن يتم تشويشه عن طريق الأصوات الدخليلة والازدواجية أو عدم الانتباه ولذلك يجب أن تركز علي الرسالة فقط وتهمل الأشياء الدخيلة الاخري التي تشتت الفكر.

٢- التفسير: أي تحليل ما تم سماعه فأثناء الاستماع فإنك تعطي المعاني للكلمات تبعا لقيمك الشخصية، ومعتقداتك، وأفكارك، وتوقعاتك، واحتياجاتك، عن خلفية المتحدث قد تكون مختلفة تماما وهنا يظهر دور المستمع في تحديد المعني الذي يقصده المتحدث حاول أن تزيد من عملية التفسير عن طريق تركيز انتباهك للمعاني غير الشفوية.

٣- التقييم: أي تكوين رأي أو انطباع حول الرسالة أي الاهتمام بملحوظات المتحدث، فصل الحقيقة عن الآراء الشخصية وهو يحتاج جهدا كبيرا وخاصة إذا كان الموضوع معقدا أو به نواح عاطفية.

أنواع الاستماع:

وهذه الأنواع تختلف من حيث الهدف وكذلك في درجة المعلومات المرتدة أو التفاعلات التي تظهر بين الأشخاص.

١- الاستماع إلي المحتوي:

والهدف منه فهم والاحتفاظ بالمعلومات التي يلقيها المتحدث فدورك هنا هم تحديد النقاط الأساسية للرسالة والاحتفاظ في ذهنك بإطار عام عن الملاحظات التي ألقاها المتحدث ثم بعد ذلك مراجعة ما تعلمته.إنك قد تريد كتابة بعض الملحوظات أو النقاط ولكن حاول التقليل من هذه العملية حتى يمكنك التركيز علي لنقاط الأساسية، في هذا النوع لايهم ما إذا كنت متفقا مع المتحدث في الرأي أم لا المهم هو أن نفهم فقط.

٢- الاستماع الناقد:

والهدف هنا هو تقييم الرسالة علي عدة مستويات: منطق المناقشة، قوة الأدلة، صحة النتائج، أهمية هذه المعلومات بالنسبة للمستمع أو المنظمة التي يعمل فيها؟، نوايا المتحدث ودوافعه، النقاط الأساسية للرسالة.وحيث أن اكتساب المعلومات وتقييمها في نفس الوقت تعتبر عملية صعبة فيجب عليك تأجيل حكمك متى ينتهي المتحدث من إلقاء رسالته كما يجب عليك أيضا أن تحكم علي مدي مصداقية المتحدث وأفضل وسيلة لذلك هو أن تتفهم الإشارات الغير شفهية.

٣- الاستماع إلي المشاعر:

والهدف هنا هو فهم مشاعر المتحدث، احتياجاته، رغباته، وذلك حتي تتفهم وجهة نظره بصرف النظر، ما إذا كنت تشاركه رأيه أم لا.وعليك بالابتعاد عن إعطاء النصائح وعدم الحكم علي مشاعر المتحدث ومساعدته علي إظهار مشاعره، فقط عليك أن تجعل الشخص يتحدث.

ضعف عملية الاستماع ومشاكله:

تتعدد أسباب ضعف عملية الاستماع، وربما يكون عدم الانتباه لما يقال هو أهم عوائق الاستماع، ونحن نميل إلي إهمال المعلومات الصعبة الفهم، وحين نكون مجبرين علي الاستماع إلي آخرين في ندوة أو محاضرة، ولسوء الحظ تكون محاضرة مملة أو صعبة، أو نكون مرهقين فتكون النتيجة هي ضعف عملية الاستماع وذلك بسبب المشاكل المحيطة بها.

وأهم المشاكل التي تؤدي إلي ضعف عملية الاستماع هي كما يلي:

أولا : عوائق ذهنية مثل:

- تجنب الموضوعات الصعبة والشائكة.
- عدم التركيز
- صراع ذهني داخلي
- السرحان وأحلام اليقظة
- ضعف الطلاقة اللغوية.

ثانيا: عوائق مشاعرية مثل:

-الضغط

-الإجهاد

-الغضب

-التحيز

ثالثا: عوائق بيئية مثل:

-انتباه كاذب لمثيرات أخري في البيئة

-تشويش في البيئة بسبب الضوضاء والألوان وغيرها وعدم الراحة في الجلسة.

-عدم القدرة علي تسجيل وتدوين ما يتم الاستماع إليه.

رابعا: الاهتمام إلي محاولة السيطرة علي الطرف الأخر (أي الجمل السياسية):

يحاول أحد أطراف الاتصال، أحيانا، أن يسيطر ببعض الحيل السياسية والإيماءات والتلميحات أن يسيطر علي الطرف الأخر في الاتصال ، وتلعب أيضا القدرة علي التعبير والطلاقة اللغوية ومهارة التفاوض دورا كبيرا في محاولة السيطرة علي الطرف الأخر.

خامسا: الميل الدفاعي في الاستماع.وللتغلب علي مشاكل الاستماع فعلي الفرد أن ينتبه إلي ما يتم الاستماع إليه، أو يحاول تفسيره بشكل سليم، وعليه أن ينظر إلي الشئ والموضوع محل الاستماع من وجهة نظر المرسل أو المتحدث، وعليه أن يقاوم الرغبة في سرعة الوصول إلي النتائج، وأن يحاول الاستماع بدون مقاطعة.

كيف تنمي مهارتك في الاستماع:

لتحسين مهاراتك في الاستماع عليك بإتباع الخطوات العشر التالية:

١- راقب أسلوب المتحدث عن طريق سؤال نفسك ما الذي يعرفه المتحدث أكثر مما تعرفه أنت.

٢- قم بتنحية شخصيتك جانبك وذلك حتى تقلل من تأثرك العاطفي تجاه ما تم قوله ولكي تكون أكثر قدرة علي سماع الرسالة كلها.

٣- استمع إلي كل من الأفكار والحقائق وتعرف علي الفرق بين الحقيقة المبدأ وبين الفكرة- المثال وبين الأدلة- النقاش.

٤- احتفظ بذهنك حاضرا وأسال بعض الأسئلة التي تساعدك علي الفهم

٥- دون بعض الملاحظات المختصرة والمركزة.

٦- ابتعد عن التشتت في الفكر عن طريق إغلاق الأبواب والراديو والتليفزيون والاقتراب أكثر من المتحدث.

٧- قم بمتابعة المتحدث عن طريق محاولة توقع ما سوف يتم قوله وعن طريق التفكير فيما تم قوله فعلا .

٨- استخدم المهارات التعبيرية لمساعدتك علي التركيز مثل النظرات والإشارات.

٩- قم بتنفيذ ونقد محتوي الرسالة وليس المتحدث.

الاتصال غير الملفوظ:

التعبير بالوجه والعين والمظهر والصوت والحركة

تعتبر الاتصالات غير الملفوظة من الأشكال الرئيسية للاتصال وهي تحتوي علي استخدام الإشارات والحركات والعيون والوجه والصوت. وبالتالي فإن استخدام هذه الأساليب يمثل نوعا من الاتصال بدون كلمات أو الاتصال الصامت.

وإذا تخيلت فردين ليس لهما لغة يتخاطبان بها، أو أنهما يستخدمان لغات مختلفة، فإن الشئ الأساسي الذي سيستخدمانه في الاتصال هو استخدام الإشارات والحركات ولغة العيون والجسد. ويشير علماء دراسة الإنسان أن الأشخاص البدائيين كانوا يتصلوا مع بعضهم البعض باستخدام أجسامهم، فكانوا يضغطون (أي يجزون) علي أسنانهم للتعبير عن الغضب، وكانوا يبتسمون ويلمسون بعضهم البعض للتعبير عن لتأثير والفرح. ومازال الإنسان حتى ألان يستخدم الاتصال غير الملفوظ (أي الصامت) للتعبير عن الموافقة والرفض والسعادة والتعاسة والاحترام والكراهية وأنواعا أخري من المشاعر.

الاختلاف بين الاتصال الملفوظ وغير الملفوظ:

أولا: إن الاتصالات غير الملفوظة أقل ترتيبا وتنظيما ، وبالتالي فهي أصعب عند دراستها فأنت لاتستيطع أن تقرأ كتابا عن الاتصالات غير الملفوظة وتتعلم منه كل الحركات والتعبيرات والإشارات السائدة في حضارتنا (ثقافتنا) فنحن لا نعلم كيف يتعلم الأفراد السلوك غير الملفوظ فلا أحد يقوم بتعليم الطفل كيف يبكي أو كيف يبتسم

وهذه الأشكال من أشكال التعبير عن الذات غالبا ما تكون موحدة ومشتركة بين كل حضارات العالم. بينما الأشكال الاخري للاتصالات غير الملفوظة مثل معاني الألوان وبعض الحركات الأخرى تختلف من حضارة إلي أخري.

ثانيا: إن الاتصالات غير الملفوظة تختلف أـيضا من حيث نية الفرد للقيان بها ومن حيث أنها اختيارية. فنحن عادة نقوم بالتخطيط للكلمات التي ننطق بها فعندما نقول مثلا" برجاء توفير هذا الطلب يوم الجمعة".

فنحن هنا لنا هدف محدد وواع ونحن نفكر في الرسالة التي نرسلها ولو للحظة قصيرة ولكن عندما نقوم بالاتصال غير الشفهي فإننا نقوم به بدون وعي منا بذلك فنحن لانقصد أن نشعر بالخجل مثلا فهذه التصرفات تأتي تلقائية. وبدون قصد منا نجد أن كل مشاعرنا الداخلية قد ارتسمت علي وجوهنا.

أهمية الاتصال غير الملفوظ(الصامت):

بالرغم من أن الاتصالات غير الملفوظة ليست دائما مخططة فلها تأثير أكبر من الاتصال الشفهي بمفرده، وتعتبر التعبيرات غير الشفهية هامة خصوصا عند الرغبة في إظهار مشاعر معينة.

إن التأثير النهائي لأي رسالة غالبا ما يكون مزيجا لكل من الاتصالات الملفوظة وغير الملفوظة ولكن الاتصالات الغير ملفوظة اقوي بالنسبة لإطلاق حرية التعبير لكل من المرسل والمستقبل. فالابتسام مثلا يجعلنا نشعر بالسعادة، بينما هناك إشارة أخري قد تعبر عن مشاعر العدوانية وتقلل من قدرتنا علي استقبال الرسالة.

" وهذه الحقيقة تم تدعيمها عن طريق القيام بتجربة عملية علي مجموعتين من الطلاب الجامعيين أثناء استماعهم للمحاضرة وقد طلب من المجموعة الأولي أن تقوم بسماع المحاضرة وأيديهم ليست مشبك في بعضها بينما طلب من المجموعة الثانية أن تقوم بتشبيك أيديها كأنها مقيدة أثناء الاستماع وبعد المحاضرة وجد أن المجموعة الثانية قد فقدت حوالي ٤٠% من معلومات المحاضرة بالمقارنة بالمجموعة الاخري.

هناك سبب رئيسي لقوة تأثير الاتصالات غير الملفوظة وهي القدرة علي الاعتماد عليها والوثوق بها فمعظم الأفراد يمكن أن يخدعوا بعضهم البعض من خلال الكلمات. فالكلمات يمكن التحكم فيها بصورة أكبر ولكن لغة الجسد وتعبيرات الوجه لايمكن التحكم فيها ولذلك فنحن نعتقد أكثر في الاتصالات الغير شفهية بالمقارنة بالاتصالات الشفهية وان درجة صدق الفرد القائم بعملية الاتصال تعتمد إلي حد كبير علي الاتصالات الملفوظة.إذا تمكنت من تلقي رسائل الأفراد الغير الملفوظة بدقة فيمكنك تفسير اتجاهاتهم ونواياهم والاستجابة لها بصورة سليمة. وفي دراسة حديثة تضمنت ١٠٠٠طفل في مرحلة الدراسة تم اختبار مدي قدراتهم علي تحديد ما اذا كان شخص ما سعيدا أو حزينا... وذلك بناء علي تعبيرات وتصرفات هذا الشخص. وقد وجدت النتائج أن الاطفال الذين حصلوا علي اقل الدرجات في هذا الاختبار هم ايضا الاطفال الاقل شعبية والاضعف دراسيا في الفصل بالرغممن انهم بنفس نسبة ذكاء ارانهم. إن عدم قدرتهم عل تفهم تعبيرات وردود أفعللاخرين قد منعهم من تعديل سلوكهم لتحسين علاقاتهم. وهناك س اخير لأهمية الاتصالات غير الملفوظة وهي أنها أكثر فعالية من وجهة نظر كل من المرسل والمستقبل فأنت يمكنك أن ترسل رسالة معينة ويفهمها الشخص الاخر بسهولة ودون وعي منه. وفي نفس الوقت لو كان لديك هدف واع ومحدد يمكنك أن توضحه من خلال إشارة اليد أكثر من الكلام.

أنواع الاتصالات غير الملفوظة:

إن أشكال الاتصالات غير الملفوظة عديدة ومتنوعة ويمكن تقسيمها إلي العناصر التالية:

١- تعبير الوجه والعين

٢- حركات الجسم والاشارات

٣- الاصوات

٤- المظهر الشخصي

٥- اللمس

٦- التعامل مع الوقت والمكان

٧- الرموز

١-تعبير الوجه والعين:

إن وجهك هو الاساس لإظهار مشاعرك وهو يعكس كل من نوع وقوة مشاعرك كما أن عينيك لها تاثير خاص لجذب الانتباه والاهتمام والتاثير في الاخرين والتحكم فيهم.

وعلي الرغم من أن العينين والوجه هما مصدر اساسي للتعبير فان الافراد قد يتحايلون ويغيرون من تغييرات وجههم حتى يظهروا مشارعر لا يشعرون بها فعلا أو لإخفاء مشاعر حقيقية يشعرون بها.

٢-الإشارات والحركات:

عند تحريك جسدك يمكنك التعبير عن الرسائل المحددة والعامة أو الرسائل الارادية واللا إرادية فالتلويح باليد مثلا له معني محدد ومقصود مثل " تحية شخص من" أو قوله " إلي اللقاء"بعض الاشارات الاخري قد يكون غير مقصودة وتعبر عن وسائل عامة مثل القلق أو التبرم أو السير بسرعة ونشاط وهي كلها اشارات تعبر عما اذا كنت تشعر بالثقة أو القلق اذا كنت لطيفا أو عدوانيا، تتمتع بالقوة أو لا تتمتع بها.

٣-الاصوات:

والاصوات مثلها مثل لغة الجسد تعبر عن كل من الرسائل المقصودة وغير المقصودة ، فلو كانت الرسالة مقصودة يمكننا استخدام صوتنا للتعبير عن انطباعات كثيرة فخذ علي سبيل المثل هذا السؤال" ما إلي كنت تنوي القيام به؟ " لو انت كررت هذا السؤال اكثر من مرة بتغيير لهجتك والتركيز علي بعض الكلمات فأنت في كل مرة تعبر عن رسالة مختلفة تماما والي جانب ذلك يمك أن يعبر الصوت عن تصرفات قد لاتكون أنت علي وعي بها مثل ارتفاع أو انخفاض الصوت.

٤-المظهر الشخصي:

أن مظهرك يعبر عن شخصيتك الاجتماعية فالأشخاص يستجيبون لبعضهم البعض بناء علي جاذبيتهم فعندما يعتقد الأشخاص اننا نتمتع بالجاذب فنحن نكون راضين عن أنفسنا مما يؤثر علي سلوكنا الأمر الذي يؤثر بالتالي علي إدراك الأشخاص لنا. وبنما يستطيع الشخص أن يحكم في تعبيرات وجهه فانه لايستطيع التحكم في مدي جاذبيته إلي حد كبير فملابسنا وطريقتنا كلها تحدد مظهرنا وشخصيتنا. وقد تشترط بعض المنظمات أن يرتدي العاملون الملابس الرسمية ولكن هناك منظمات أخري لاتشترط.

٥-اللمس:

أن اللمس خاصية أساسية للتعبير عن الود والراحة والثقة . وذلك ربما لأنه يعبر عن التعاطف والتقارب بين الأشخاص بعضهم البعض ولكن هذه الأنماط تختلف حسب النوع، السن، العلاقات والخلفية الثقافية للأفراد.

وفي مجال العمل نجد أن اللمس يعبر عن التحكم والتأثير فلذلك نجد أن الشخص الاعلي في السلطة يستطيع لمس الأشخاص الأقل في السلطة.

٦-التعامل مع الوقت والمكان:

هذه الخاصية مثلها مثل اللمس يمكن أن تستخدم للتعبير عن السلطة في بعض الثقافات أو الحضارات نجد الأشخاص يظهرون احتراما شديدا للمواعيد بينما في ثقافات أخري نجدهم يظهرون أهميتهم عن طريق جعل الأشخاص ينتظرون كما يظهر الأشخاص أهميتهم عن طريق اختيار المكان الأفضل أن اتجاهات احترام الوقت واختيار الأماكن الأفضل تختلف من ثقافة / حضارة إلي أخري.

٧-الرموز:

يولد الإنسان ولا يوجد في ذهنه أي رموز ، ولكن حينما يتفاعل مع البيئة من حوله يجد ألافا من الرموز المتعارف عليها والتي تشر إلي الاتجاه والسلوك وما هو ممنوع وما هو مسموح . نجد هذه الرموز في الشارع وفي المكتب وفي المواصلات وكلها تساعدنا ببساطة في حياتنا دون أن نتبادل الكلام، فالكل قد تعارف علي معناها باختلاف الثقافات والحضارات. وسط دليل علي عظم استخدام الرموز أننا نستخدمها للدلالة علي العلاقات الحسابية والرياضية، ونستخدمها في أشارات المرور، وعلامات النوتة الموسيقية، وإشارات الأمن الصناعي، وإشارات بريل للمكفوفين، وشفرة مورس.

أثر الجنس علي الاتصال:

إن النوع له اثر علي الاتصالات غير الشفهية، فنجد أن المرأة أكثر قدرة عامة علي استخدام الاتصالات غير الشفهية والتعبير عنها أكثر من الرجل.وفي بعض الدراسات لاجتماعية أو الاجتماعات مع الزملاء نجد الأماكن المخصصة للمرأة أقل من الرجل مما يعكس أن سلطة المرأة اقل عن الرجل والأكثر من ذلك انه علي الرغم من أن الجلوس علي رأس مائدة الاجتماعات تعكس سلطة الرجل فإن المرأة لو جلست في نفس المكان بينما جلس الرجل في مكان أخر علي المائدة فان الأنظار سوف تتجه إليه علي انه المسئول عن إدارة الاجتماع.

إدارة الاجتماعات واللجان:

إدارة الاجتماعات واللجان:

يتناول هذا الجزء تعريف الاجتماعات واللجان، وأنواع اللجان" باعتبارها صورة خاصة من الاجتماعات"، أسباب الدعوة للاجتماع.

تعريف الاجتماع: هو لقاء بين مجموعة من الإفراد ينتمون إلي جهة تنظيمية واحدة، يجتمعون معا لتبادل الأفكار والمعلومات الخاصة بموضوع معين، أو لحل مشكلة معينة واتخاذ قرار بشأنها.

اللجنة: هي شكل متخصص من جماعات العمل، وتعقد بصفة رسمية لتناول موضوعات معقدة، و متخصصة، أو مطلوبة علي وجه السرعة أو بها مخاطر إذا تم اتخاذ القرار من خلال فرد واحد.

إن وجه الشبه بين الاجتماع واللجان تكمن ف وجود جماع متخصصة لبحث ملة أو اتخاذ قرار معين، كما أنها تكمن في تبادل المعلومات والأفكار والآراء.

أنواع اللجان:

يمكن تقسيم اللجان إلي ثلاثة أنواع رئيسة هي:

١-اللجان الدائمة:

وقوم هذه اللجان بوظائف محددة وتعالج قضايا دائمة في المنظمة أو الشركة. وتتميز هذه اللجان بان دور كل فرد فيها واضح ومحدد وعادة ما تقوم هذه اللجان بتقديم توصيات تلخص فيها نتيجة عملها، وتقدم توصيات إلي المشرف أو المدير المختص لكي يعتمدها أو يطبقها.

ويفضل في هذه اللجان الدائمة تمثيل إطراف مختلفة من المنظمة بحسب طبيعة عملهم وحسب طبيعة عمل وهدف اللجنة. وتتكون هذه اللجان من عدد من الأعضاء يتراوح بين ٥ أو ٩ أعضاء ، ويختار رئيس اللجنة عادة من ذوي الخبرة والتأثير علي الأعضاء.

ومن أمثلة اللجان الدائمة ما يلي:

- لجنة شئون عاملين
- لجنة الأمن الصناعي
- لجنة الاقتراحات
- لجنة الكاوي
- لجنة مشاكل الإنتاج
- لجنة العلاوات الاستثنائية والمكافآت.

٢-لجان المهام الخاصة:

عندما تنشا مشكلة عارضة ومعقدة وتحتاج إلي تضافر الخبرات المتنوعة يتم تشكيل لجنة خاصة لهذه المهمة، وينتهي عمل اللجنة بانتهاء المهمة التي شكلت من اجلها.

وحيث أن المهمة الخاصة عادة ما تعبر عن مشكلة معقدة يصعب علي فرج واحد حلها ، فان لجان المهام الخاصة بما تتضمنه من خبرات متخصصة وفنية تكون مهمتها الأساسية التوصل إلي حل للمشكلة، وغالبا ما يتم تفويض سلطات وصلاحيات التصرف واتخاذ قرارات محددة.

ولان المشكلة كبيرة وتحتاج لتخصصات عالية فغالبا ما يكون عدد أعضائها كبيرا، يبدأ من ١٠أعضاء وقد يزيد عن ٣٠عضوا أحيانا . ولكن يتوقف هذا العدد علي نوع المهمة والمشكلة التي يتم بحثها.

ومن أمثلة لجان المهام الخاصة ما يلي:

-لجنة دراسة الجدوى الاقتصادية للتوسعات الجديدة بالمؤسسة

-لجنة تقييم العروض الفنية المقدمة من الموردين بخصوص عملية ضخمة بالمؤسسة

-لجنة أعادة صياغة سياسات الأفراد والشئون الإدارية بالشركة.

١-اللجان التمهيدية:

يتركز عمل هذه اللجنة في التمهيد والإعداد والتحضير لعمل ضخم وكبير ويدور عمل اللجنة التمهيدية في إعداد معلومات أو جمع دراسات أو تلخيص مشكلات أو بحث جوانب معينة في المشكلة لتقديمها إلي لجنة أخري (عادة ما تكون من لجان المهام الخاصة أو اللجان الدائمة). وهذا وقد تتحول اللجان التمهيدية نفسها إلي لجنة خاصة أو لجنة دائمة.

ومن أمثلة اللجان التمهيدية ما قد يتناول الموضوعات التالية:

- اللجنة التمهيدية لمسح احتياجات المؤسسة من مستلزمات الإنتاج
- للجنة التحضيرية لمؤتمر الإنتاجية بالشركة
- اللجنة التحضيرية لمشروع دوائر الرقابة علي الجودة

أسباب الدعوة للاجتماع(أو الأسباب التي تدعو لانعقاد الاجتماعات):

١- عندما تكون في احتياج لاستلام تقارير من المشاركين أو لعرض تقارير

٢- عندما تحتاج إلي اخذ رأي المجموعة في أمر ما سوف يتم إصدار قرار بشأنه

٣- عند الحاجة إلي عرض مشكلة ما وحلها

٤- عندما تحتاج إلي الحصول علي تأييد المشاركين للأفكار أو البرامج الجديدة أو القرارات التي تود اتخاذها

٥- عندما ترغب في حل الصراع بين الآراء المختلفة ووجهات النظر المتعارضة

٦- عندما ترغب في مد المشاركين بمعلومات تتعلق بالعمل

٧- عندما ترغب في التأكد من فهم المشاركين لسياسات الشركة وقراراتها

٨- عندما تريد الوصول إلي حل سريع في مشكلة لاتحتمل التأجيل

٩- عندما ترغب في الحصول علي اعتذار أو تبرير من المشاركين بخصوص موضوع حدث بشكل غير مرض.

الأسباب لا تستحق الدعوة للاجتماع:

١- عندما يمكن الحصول علي النتيجة المرجوة من خلال وسيلة من وسائل الاتصال الاخري كالتليفونات أو الخطابات أو المذكرات

٢- إذا لم يكن هناك وقت كافي للتحضير للاجتماع

٣- إذا علمت أن واحدا أو أكثر من الأعضاء الأساسيين في الاجتماع لن يتمكن من الحضور

٤- عندما لايكون توقيت عقد الاجتماع مناسبا

٥- إذا كان يبدو لك أن الاجتماع لن يتحقق الغرض منه، أما بسبب وجود صراعات بين بعض الأعضاء أو بسبب أن موضوع الاجتماع يتعارض مع سياسة الإدارة.

وكنصيحة نقدمه لك عندما تفكر في عقد الاجتماع أن تتذكر دائما أن الوقت يعني مال(Timme is Money) وهذا معناه أن الاجتماعات تستهلك وقتا، وتكلف مالا، وهذا نوع من الاستثمارات الذي يجب عليك مراعاة أن يحقق هذا الاستثمار العائد منه، دون أن يضيع سدي، لذا تأكد من أن تكلفة الاجتماع والوقت الذي يستغرقه تدر عائدا اكبر من هذه التكلفة.

الإعداد للاجتماع:

تتميز الاجتماعات الناجحة بان الإعداد المسبق لها كان يدا، والإعداد الجيد لهذه الاجتماعات يعني التخطيط المتقن لعملية الإعداد والتنفيذ. ويتطلب الإعداد والتخطيط الجيد للاجتماعات لكي تكون ناجحة مراعاة ما يلي:

- التخطيط لإجراءات الاجتماع
- الترتيب لو مكان الاجتماع
- تجنب الضوضاء

أولا: التخطيط لإجراءات الاجتماع:

١- تحديد أهداف الاجتماع بوضوح

٢- تحديد الناتج النهائي من الاجتماع، والذي يمكن أن يأخذ شكلا من الأشكال التالية:

- معلومات جديدة للمشاركين في الاجتماع
- خطط لجمع المعلومات
- توحيد المفاهيم تجاه موقف أو مشكلة معينة

- تحديد هدف للمجموعة تعمل علي تنفيذه
- قرارات معينة اتخذت في الاجتماع سيتم تنفيذها
- حل لمشكلة معينة
- تحديد سياسة معينة للتصرف في موقف ما.

٣- تحديد الأعضاء الذين سيشاركون في الاجتماع، وكمبدأ عام فان المشاركين في الاجتماع ينبغي أن يكونوا من الأفراد أو المجموعات التالية:

- الأفراد(أو الإدارات المعنية) المتوقع أن تقوم بتنفيذ القرارات التي ستتخذ في الاجتماع
- الأفراد الذين يمكن أن يشاركوا بمعلومات هامة عن موضوع الاجتماع
- الأفراد الذين قد تحتاج إلي موافقتهم علي ما سيتم اتخاذه
- الأفراد المسئولين رسميا عن الموضوع الذي يتم مناقشته
- الأفراد الذين تحتاج إلي مساندتهم للموضوع، أو الذين ترغب تجنب معارضتهم للموضوع

٤- تحديد وسيلة أخطار الأعضاء بموعد ومكان انعقاد الاجتماع.

٥- تحديد الوقت المتوقع أن يستغرقه الاجتماع

٦- تحديد المعلومات التي يحتاجها الأفراد لمعرفتها قبل دخول الاجتماع

٧- هل هناك متابعة مطلوبة بعد الاجتماع (حدده)

٨- تجهيز أجندة الاجتماع

٩- ما هو انسب وقت وانسب مكان لعقد الاجتماع

١٠- الترتيبات المادية لمكان الاجتماع

وينبغي الاهتمام بالتسهيلات المادية لمكان الاجتماع لأنها تؤثر تأثيرا كبيرا علي نجاح الاجتماع، ويمكن تقسيم هذه الترتيبات إلي الأتي:

- أجهزة سمعية كالميكروفونات والسماعات
- أجهزة بصرية (مساعدات بصرية) كالبروجيكتور، وشرائح الأفلام التي سيتم عرضها عليه من خلاله.
- وسائل إيضاح أخري كأجهزة الفيديو والشرائط التي ستعرض، والسبورات التي ستستخدم، وهل تحتاج إلي سبورة ورقية وأقلام، أم تحتاج إلي سبورة بيضاء كبيرة.

ويجب علي القائم بالإعداد للاجتماع التأكد من توافر كل هذه المساعدات قبل بداية الاجتماع بوقت كاف.

ثانيا: ترتيبات خاصة بجو ومكان الاجتماع:

وتشمل هذه الترتيبات:

١-التأكد من أن أجهزة التكييف تعمل بكفاءة لكي يكون جو المكان مناسبا، وإمكانية تغيير درجات الحرارة بما يتناسب مع ظروف الطقس ومكان الاجتماع وعدد الحاضرين ومنافذ التهوية.

٢-توفير مقاعد مريحة تناسب الاجتماعات الطويلة، ويمكن تحريكها بسهولة لكي يغير الأعضاء من أوضاعهم بسهولة توفر لهم سهولة إدارة المناقشة وجها لوجه في حالة الضرورة.

٣-توفير مناضد (أن لزم الأمر) ، وان كان سيسمح بالتدخين فان الأمر يستلزم توفير طفايات سجاير.

٤-توفير أقلام بأنواعها وممحاة يمكن أن يحتاجها الإفراد

٥-تحديد مكان جلوس كل فرد قبل الاجتماع

ثالثا: ترتيب شكل القاعة:

١-عند ترتيب الحجرة ينبغي ترتيبها بشكل مريح يسمح لكل فرد بان يري الآخرين سواء كانوا أعضاء أو رئيس الاجتماع، وأيضا عند استخدام وسائل إيضاح أو وسائل عرض ينبغي أن توضع في مكان يستطيع جميع الأفراد رؤيته.

٢-ترتيب مكان الجلوس يمكن أن يكون حسب غرض الاجتماع فيمكن الترتيب في شكل دائرة إذا كانت مناقشات جماعية أو الترتيب في شكل حرف (U)، أو جلوس الأفراد في مواجهة بعضهم إذا كانوا سيقومون بأعمال تتطلب تفاعلهم.

رابعا: تجنب الضوضاء:

١-ينبغي أن تتأكد قبل بداية الاجتماع انه لايوجد بالمكان المجاور للاجتماع أي ضوضاء يمكن أن تؤثر علي سير الاجتماع وتؤدي إلي مقاطعة المتحدث إثناء الحديث.

٢-يفضل أن تكون الاجتماعات بعيدة عن أماكن العمل

٣-يفضل وضع يافطة علي باب حجرة الاجتماعات مكتوب عليها(نرجو عدم الإزعاج) أو يتم إبلاغ المسئولين عن العمل مسبقا بموعد الاجتماع حتى يقللوا من الضوضاء التي يمكن أن تحدث أثناء الاجتماع.

الإعلان عن الاجتماع:

-لكي تضمن نجاح الاجتماع فينبغي أن تقوم بإبلاغ الأعضاء بموعد ومكان الاجتماع، وذلك قبل ميعاد الاجتماع بأسبوع علي الأقل، ولا تعتمد علي الرسائل الشفوية أو التليفونية التي تبلغها لهم لأنهم قد نسونها.

وينبغي أن يتم إبلاغهم في شكل دعوة مكتوبة حتى يستطيع كلا منهم إعداد نفسه للاجتماع وتهيئتها.

وينبغي أن تتضمن الدعوة المكتوبة المعلومات التالية:

١-توضيح الغرض من الاجتماع ودور كل فرد فيه

٢-توضيح موعد بداية ونهاية الاجتماع

٣-توضيح مكان الاجتماع، وإذا كان الاجتماع في مكان غير مألوف لهم، فحدد كيفية الوصول إلي ذلك المكان

٤-أرفق قائمة بأسماء الأعضاء الذين سيحضرون الاجتماع.

أنواع الاجتماعات:

يمكن تقسيم أنواع الاجتماعات إلي الأنواع التالية حسب نمط إدارتها وحسب النمط القيادي لرئيس الاجتماع كما يلي:

١- اجتماعات اوتوقراطية

٢- اجتماعات طلب الرأي أو المشورة

٣- اجتماعات ديمقراطية

٤- اجتماعات حرة (وبدون تدخل)

أولا: الاجتماعات الاتوقراطية:

لاتعتبر الاجتماعات الأوتوقراطية اجتماعات بالمعني التقليدي لها، وإنما هي اقرب لان تكون عملية عرض بيانات أو معلومات علي الحاضرين، حيث يقوم رئيس الاجتماع بالعرض علي الحاضرين، ويتخذ في ذلك مكانا منفردا يكون في مواجهة المشاركين.

وتتضح أهمية الاجتماعات الاتوقراطية في الحالات الآتية:

*عندما لايكون هناك متسعا من الوقت للمشاركة من جميع الأعضاء

*عندما لاتتوافر للمشاركين المعلومات الكافية عن موضوع الاجتماع

*عندما لايكون للمشاركين قدرة علي السيطرة علي مدي مشاركتهم في مثل هذه الحالات يكون من الضروري عقد اجتماعات اوتوقراطية.

وفيما يلي مثالا لخطوات (إجراءات) عقد هذا الاجتماع:

١-المقدمة:

١-دعوة المشاركين للاجتماع

٢-الإعلان عن الهدف من عقد الاجتماع

٣-اشرح للحاضرين أسباب عقد الاجتماع بهذا الأسلوب وأسباب عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات

٤-حضر أجندة الاجتماع كما يلي:

-ترتيب عرض الموضوعات التي سيتم تغطيتها

-موعد فترات الراحة

-موعد إلقاء الأسئلة(هل في نهاية عرض كل موضوع، ام في نهاية الاجتماع).

-موعد نهاية الاجتماع.

١-عرض الموضوعات:

١-اعرض الموضوع الأول بان تعرض خلفية عن الموضوع، وكيف يسير حاليا، وما هو الوضع المتوقع له في المستقبل بالنسبة للمجموعة.

٢-اعرض الموضوع الثاني بنفس الأسلوب

٣-اعرض الموضوع الثاني بنفس الأسلوب

٤-استعمال وسائل العرض المساعدة بقدر الإمكان، وتأكد من أن المشاركين يستمعون إليك جيدا

الخلاصة:

١-أسال المشاركين إذا كان لديهم أي استفسارات أو أسئلة واجب عليها

٢-ابلغ المشاركين بالإجراءات التي ستتخذ لمتابعة موضوع الاجتماع

٣-قم بإنهاء الاجتماع

ولكي تضمن نجاح ذلك النوع من الاجتماعات فاعمل علي عرض المعلومات واعرضها حتى يفهمها الجميع.

-اذا كان للأعضاء دورا سيقومون به بعد انتهاء الاجتماع فينبغي أن توضح لهم ذلك الدور

-يجب أن تتأكد من فهم الأعضاء للأسباب التي أدت إلي اتخاذ القرارات التي تم اتخاذها، والمعاني التي تتضمنها.

ثانيا: اجتماعات طلب الرأي والمشورة:

يقوم رئيس الاجتماع في هذا النوع من الاجتماعات بعرض المشكلة المطلوب اتخاذ قرار بشأنها، ويطلب من الأعضاء إبداء أرائهم حول حل المشكلة ولكنه يحتفظ في النهاية بسلطة اتخاذ القرار.

ويمكن لرئيس الاجتماع أن يتبع أي أسلوب من الأساليب الآتية لإدارة الاجتماع والحصول علي الآراء والحلول البديلة للمشكلة التي يعرضها.

١-أن يقوم بالسؤال المباشر لأحد الأعضاء علي أن يكون متأكد أن لديه الإجابة علي السؤال.

٢-استدعاء بعض الأفراد الذين يعرفهم لكي يقدم معلوماته عن موضوع الاجتماع.

٣-لايكتفي القائد الحصول علي الإجابة " بنعم " أو " لا" وإنما يفضل أن تكون الإجابة بإسهاب.

٤-اذا قام احد الأفراد بسؤال رئيس الاجتماع احد الأسئلة فينبغي أن يقوم الرئيس برد السؤال علي المجموعة ، أي إعادة السؤال لكي يجيب عليه احد الحاضرين.

٥-في حالة المجموعة الكبيرة يمكن لرئيس الاجتماع تقسيم هذه المجموعة إلي مجموعات فرعية صغيرة، وتكليف كل مجموعة بمناقشة موضوع معين في زمن محدد والرجوع إليه بعد انتهاء الزمن لإعطائه تقريرا عن النتائج التي توصلوا إليها.

٦-في نهاية الاجتماع يقوم القائد (أو رئيس الاجتماع) بإخبارهم بالقرار الذي اتخذه ، ولأسباب التي دفعته لاتخاذ هذا القرار، وأيضا يشير في الأسباب التي دعته إلي عدم الأخذ بالآراء والأفكار الاخري وإذا كانت بعض الآراء الجيدة لم يؤخذ بها، فان الرئيس يمكن أن يعد بعرض الموضوع علي المستويات الإدارية العليا

٧-إذا لم تؤخذ بعض الآراء والأفكار في الاعتبار وكان أصحابها غير راضين عن هذا الموقف فيمكن لرئيس الاجتماع أن يعد أصحابها العودة لمناقشة تلك الأمور معهم فيما بعد.

ثالثا: الاجتماعات الديمقراطية:

تكون سلطة اتخاذ القرار في مثل هذا النوع من الاجتماعات متاحة لجميع المشاركين، يكون لكل عضو حق التصويت علي القرار المتخذ، وتنحصر مهمة رئيس الاجتماع في مثل هذا النوع من الاجتماعات في السيطرة علي مجريات الأمور والتفاعلات بين الأعضاء ويكون له سلطة إبداء الرأي في القرار مثله مثل باقي الأعضاء.

ويتم اتخاذ القرارات في مثل هذه الاجتماعات بأحدي الطرق التالية:

١- الإجماع:

ويعتبر هذا الأسلوب هو الأسلوب المثالي في اتخاذ القرارات، حيث تتم مناقشة الموضوع إمام الجميع ويتم اخذ الأصوات إلي أن يوافق الجميع علي القرار.

٢-ترتيب البدائل بطريقة التدريج:

في هذه الطريقة، إذا كان لدي أعضاء الاجتماع أكثر من حل بديل، ولم يستطيعوا الاتفاق علي اختيار احد الحلول، فانه يعطي لكل فرد منهم ورقة وقلما، ويطلب منه ترتيب البدائل حسب أهميتها(من صفر إلي ١٠)، حيث (صفر) تعكس قيمة أسوا بديل، و(١٠) تعكس قيمة أفضل بديل، و(٥) تعكس قيمة متوسطة للبديل.

بعد ذلك يتم حساب متوسط الدرجات لكل بديل، ويتم اختيار البديل الذي حصل علي أعلي درجات، وإذا تبقي عدد من البدائل فيطلب من الأفراد ترتيب تلك البدائل حسب تفضيلهم لها حيث الأفضل يأخذ رقم (١) والأقل تفضيلا يأخذ رقم (٢) وهكذا.

٣-الاستبعاد:

في هذا الأسلوب يتم تسجيل البدائل كلها علي السبورة، ويتم مناقشة كل بديل من حيث عيوبه، ويتم استبعاد البدائل ذات العيوب الكثيرة إلي أن نصل إلي البديل الذي يحتوي علي اقل قدر من العيوب، وإذا كانت البدائل تحتوي علي عدد من العيوب فانه في هذه الحالة التفكير في حلول وبدائل جديدة.

٤-الأغلبية:

وهذا الوسيلة ينبغي تجنبه في المجموعات الصغيرة، حيث أن هناك طرف خاسرا دائما، والطرف الخاسر هنا سيكون لديه مقاومة ومعارضة للقرار المتخذ، وهذا سيضعف من فاعلية مشاركة هذا الرف في تنفيذ القرار.

رابعا: اجتماعات حرة(تدار بسياسة عدم التدخل):

يقوم القائد (أو رئيس الاجتماع) بتعيين احد الأفراد كنائب له، ويجلس هو في المؤخرة، ويترك الاجتماع يدور بالأسلوب الذي يفضله الأعضاء، ودون تدخل منه، وقد يحتاج الأمر إلي تدخل الرئيس لعمل بعض التسهيلات ، ولكنه لايفرض سلطته أو راية علي الأعضاء في أسلوبهم لاتخاذ القار وهذا النوع من الاجتماعات يساهم في بناء فريق العمل.

ومن الأساليب المتبعة في إدارة هذا النوع من الاجتماعات:

١-تقسيم المشاركين إلي مجموعات عمل صغيرة يحدد لكل منها مكان العمل.

٢-كل فرد يصف المجموعة التي يعمل فيها، ويقرا ما كتبه عن الوصف أمام المجموعة التي هو عضو فيها.

٣-اجعل المشاركين يسجلون انجازاتهم في خلال الثلاث سنوات الماضية وكل فرد يقرا ما سجله أمام مجموعته.

٤-اجعل كل فرد ن المشاركين يصف نفسه في سبع جمل، ويرتب الجمل حسب أهميتها له، وكل فرد يقرا ما كتبه أما مجموعته.

٥-اجعل كل فريق يكتب قائمة بالعادات الخاصة بكل منهم ، وهي تلك العادات التي يجب تطويرها أو تغيرها للأفضل.

٦-اجعل كل فريق يحدد سبب وجوده في الاجتماع، ويسجل ذلك في قائمة ويلي ذلك عملية عرض ما كتبه كل مجموعة علي المجموعات كلها، وترتيب الإجابات حسب أهميتها.

٧-اجعل كل مجموعة تحدد خصائص أو مميزاتها وتكتبها علي السبورة وناقش خصائص المجموعات الصغيرة حتى تصل إلي إجماع علي خصائص المجموعة الكبيرة، والخصائص التي ينبغي تغييرها.

٨-اسند لكل مجموعة صغيرة احدي الخصائص التي ينبغي تعديلها، ويتم مناقشتها داخل المجموعة

٩-أسأل كل مجموعة أن تحدد الأساليب أو الطرق التي تمكنها من تعديل خصائصها.

متابعة الاجتماعات:

ينبغي أن تكون هناك متابعة لما تم اتخاذه من قرارات في الاجتماع وهناك ثلاثة أشياء يجب أن تتم بعد الاجتماع.

١-تقييم الأفراد للإجراءات التي تمت وتقييمهم لمدي كفاءة الاجتماع والغرض من ذلك هو معرفة انطباعات الأعضاء عن الاجتماع(حسناته وسيئاته) ومعرفة كيفية تطوير أسلوب العمل في الاجتماعات في المرات القادمة.

٢-إعداد تقرير عن ما تم في الاجتماع وانجازات الأعضاء في الاجتماع، وهذا التقرير يتم توزيعه علي الأعضاء وعلي كل الأطراف التي يهمها موضوع الاجتماع.

٣-ينبغي علي القائد أن يتأكد من التزام الأفراد بالقرارات والتوصيات التي تم اتخاذها في الاجتماع.

كيف تكون رئيسا ناجحا للاجتماع:

باعتبارك مشرفا يحتم عليك الأمر أن ترأس اجتماعا لقسمك، كما قد تتاح الفرصة لرئاسة بعض اللجان. أن هذه المناصب ليست سهلة، وتحتاج إلي مهارة عالية، وإذا اتبعت النصائح التالية يمكن أن تنجح في رئاسة اللجان والاجتماعات، وقد يحتاج الأمر منك أن تركز علي بعض النصائح في كل مرة اجتماع حتى تبني مهاراتك شيئا فشيئا، واعلم أن بعض النصائح تحتاج منك أن تقراها وان تتذكر أثناء الاجتماع، وستجد أنها سهلة التطبيق، والخطوات التالية توضح باختصار كيفية الإعداد للاجتماع، وذلك قبل الاجتماع، وعند بداية الاجتماع، وفي إدارة المناقشات، وبعد الاجتماع.

خطوات إدارة الاجتماع:

١- قبل الاجتماع:

١-اطلب من سكرتير الاجتماع أن يحدد موضوعات الاجتماع، وأيضا بالتشاور مع الأعضاء المشاركين في الاجتماع.

٢-تأكد أن السكرتير قام بإعداد وتوزيع الاجتماع، وجدول أعمال الاجتماع علي جميع الأعضاء.

٣-ضع موضوعات الاجتماع في تسلسل يعكس أهميتها النسبية:

*الموضوعات الأهم أولا

*الموضوعات غير المهمة أخيرا

٤-يمكن ترتيب الموضوعات بحيث توضع الموضوعات التي فيها خلاف وجدل أولا، والموضوعات التي فيها اتفاق في نهاية الاجتماع، وحتى تكون نهاية الاجتماع ذات اثر نفسي طيب علي المشاركين.

٥-أحيانا، ولأسباب سياسية دنيئة، يمكن وضع الموضوع الهام في أخر بند يطرح علي الأعضاء، وذلك بعد أن يكونوا قد وصلوا إلي درجة من الإرهاق، تضمن معها موافقتهم علي أي اقتراح ترغبه دون معارضة تذكر.

٦-حدد الوقت اللازم لمناقشة كل موضوع، وذلك كأسلوب لمراقبة الوقت في الاجتماع.

٧-حدد من سيشارك في اللجنة أو الاجتماع، وحدد عددهم المناسب.

٨-حدد دور كل فرد في الاجتماع ومساهمته في الجوانب الفنية أو المناقشات.

عادلا في تقسيم الوقت بين المتحدثين، وأعط فرصة أكبر عدد ممكن من المشاركين في الح٩- لأمانع أن تعرض وجهة نظرك لبعض المشاركين في موضوع معين قبل بدء الاجتماع، وان تتبين وجهة نظرهم، حتى تستطيع أن تتوقع ما يمكن أن يحدث خلال الاجتماع بما يمكنك من التحكم في الاجتماع وتوجيهه.

١٠-اقرأ كل الأوراق والمستندات الخاصة بموضوعات الاجتماع

١١-هيئ المكان المناسب للاجتماع من حيث الحرارة والتهوية ، والأدوات المكتبية، والأوراق، ووسائل الإيضاح اللازمة.

١٢-حدد وقت بداية الاجتماع، ولاحظ انه ليس من المفضل بدايته مبكرا في اليوم، فربما يكون عدد الحاضرين اقل مما تتوقع كما قد يفضل أن يبدؤوا أعمالهم الأصلية مع بداية اليوم، كما لا يفضل أن يكون الاجتماع متأخرا في اليوم، وإلا ستكون نتيجة الإرهاق وعدم الكفاءة.

١٣-حدد أماكن جلوس الأعضاء قبل بداية الاجتماع وذلك بناءا علي معرفتك لكل منهم فالأفراد كثيرو الكلام يجب أن يجلسوا بجوارك عن يمينك أو يسارك بحيث يجدوا صعوبة في الاتصال بك وجها لوجه، أما الأعضاء المتعارضون بصفة دائمة في الرأي فلا يجب أن يجلسوا وجها لوجه حتى لاتكون هناك فرصة لقيام مشادات بينهم أثناء الاجتماع.

٢- بداية الاجتماع:

١-أبدا الاجتماع في الوقت المحدد، ولاتبدا متأخرا أبدا، حافظ علي سمعتك كرجل منضبط المواعيد.

٢-لاتبتسم في تسامح لمن يتأخر عن بداية الاجتماع(أن الابتسامة الصفراء دليل سيئ)ز

٣-قم بإدارة بنود وموضوعات الاجتماع كما هو مدون في جدول أعمال الاجتماع، وبنفس الترتيب

٤-حدد الهدف أو الغرض من كل موضوع أو بند سيبدأ مناقشته، ومن هذه الأهداف ما يلي:

- أخطار أعضاء الاجتماع بمعلومة معينة
- تبادل الخبرة والرأي
- الحصول علي اكبر قدر من الأفكار
- حل مشكلة معينة
- تقييم مشروعات أو موضوعات

- اتخاذ قرار محدد
- التفتيش عن مشاكل
- النصح والمشورة
- تنمية روح الفريق
- تحديد أهداف ومواعيد تنفيذ

٥-لأمانع أن تسرد لهم بسرعة الموضوعات التي سيتم تناولها، والزمن المحدد لكل منها في المناقشة، ويمكن أن تنبههم بضرورة الالتزام بهذه المواعيد.

٣- إدارة المناقشات:

١-أعط للاجتماع الشكل الديمقراطي من حيث الإجراءات وأسلوب المناقشة

٢-كن عادلا في تقسيم الوقت بين المتحدثين وأعط فرصة اكبر عدد ممكن من المشاركين في الحديث.

٣-إذا لاحظت أن هناك شوشرة علي احد الأعضاء أثناء تحدثه، فاطلب منه التوقف فورا واطلب من الأعضاء التركيز فيما يقول الزميل، ودعه يسترسل في الحديث مرة أخري.

٤-إذا كانت الشوشرة ناتجة عن انخفاض صوت المتحدث وعدم وضوحه فاطلب منه أن يرفع صوته وان يوضح رأيه، أما إذا كانت الشوشرة ناتجة عن خروجه عن موضوع المناقشة فاطلب منه أن يعود إلي الموضوع.

٥–في بعض الأحيان قد يكون مفضلا الا تكون واضحا لابعد الحدود واحتفظ لنفسك بقدر من الغموض كي تجذب انتباه الحاضرين.

٦–حاول أن تكون مسليا ولامانع من سرد بعض الفكاهات، علي الأخص عندما تشعر أن الملل بدا يتسرب للحاضرين.

٧–إذا كان الاجتماع سيستغرق وقتا طويلا، خذ فترة راحة، وقدم بعض المشروبات كي يستعيد الأعضاء نشاطهم.

٨–لخص المناقشات في نهاية كل موضوع، أو حتى في منتصفه، واشرح الاتجاه الجديد في المناقشة.

٩–تذكران أسهل طريقة لإنهاء موضوعا معينا هي أن تتدخل بتلخيص المناقشة فيه، موضحا الموافقة أو عدم الموافقة أو الاتجاهات المتباينة فيه.

١١–استمع جيدا لما يقوله أي مشارك، ولاحظ كيف يستمع الآخرون وما هي ردود أفعالهم.

١٢–نية المشاركين لما فات من الوقت، وما اا كان هناك خروج عن الوقت المحدد.

١٣– وجه المناقشة داخل الاجتماع، وإذا خرج الحديث إلي أمور هامشية وخارجية تدخل بسرعة وقل مثلا:

–اعتقد أن اهتماماتنا المشتركة هي في............أليس كذلك.

– ولكن ما هو رأيك في..................

– ألا تري أن ....هو أفضلها.

١٤-قد يسترسل الحديث ويدخل في مناقشات نظرية دون الدخول في التطبيق العملي، أو في الحل أو في التصرف، وعليك أن تشجع الجانب العملي ببعض العبارات مثل:

-ولكن ما الذي يجب ن نفعله؟

-مارايك في الحل؟

-ما هي الخطوة التالية في رأيك؟

١٥-شجع الأفراد لصامتين علي التحدث والمشاركة في المناقشة، فقد يكون صمتهم ناجما عن عدم ثقتهم في أنفسهم أو خجلهم أو خوفهم.

١٦-احتفظ بسجل يسجل فيه الأعضاء أرائهم، حتى يكونوا أكثر حرصا فيما يقولون.

١٧-إذا استمرت المناقشات بعد الوقت المحدد لها، يجوز أن تؤجل مناقشة هذا البند أو البنود الاخري للاجتماع القادم.

١٨- إذا جاء وقت نهاية الاجتماع، فانه الاجتماع ولخص ما دار فيه وحدد النتائج التي تم التوصل إليها، وخذ موافقة عامة علي ما حدث.

١٩- اشكر المشاركين علي الحضور.

٢٠-حدد ما يجب أن يقوم به كل عضو بع الاجتماع

٢١-نبه المشاركين إلي موعد ومكان الاجتماع القادم.

٤-بعد الاجتماع:

١-تأكد مع السكرتير أن جميع الملاحظات قد تم تدوينها

٢-أعط تعليمات للسكرتير بكيفية كتابة محضر الاجتماع الذي يقوم بتلخيص المناقشات والقرارات التي اتخذت.

٣-راجع مع السكرتير محضر الاجتماع بعد كتابته وطباعته

٤-تأكد من أن الأعضاء المكلفين بمهام معينة يقومون فعلا بها، وتابع ذلك بنفسك.

٥-راجع نفسك كرئيس للاجتماع، وقيم عملك، وحدد لنفسك الشئ الجديد الذي يمكن أن تضيفه في الاجتماع القادم

كيف تكون عضوا ناجحا في الاجتماع

باعتبارك مشرفا يتحتم عليك أن تشارك باستمرار في اجتماعات الإدارة التي تنتمي إليها، كعضو فيها. وقد تشترك في عضوية بعض اللجان. فإذا أرت أن تكون عضوا مشاركا بكفاءة...إليك مجموعة من النصائح التالية:

قبل الاجتماع:

١-يجب أن تكون علي علم بالغرض من الاجتماع ودورك فيه.

٢-راجع أوراقك وملاحظاتك التي اعتدتها للاجتماع

٣-تأكد من انك قمت بالعمل الذي كلفت به في الاجتماع السابق، وجهز تقريرا بذلك.

٤-توجه للاجتماع قبل الوقت المحدد واعمل علي أن تكون موجودا بالقاعة قبل الموعد بخمس دقائق، واجلس في المكان المخصص لك؟

أثناء الاجتماع:

١-كن مستمعا جيدا لزملائك وانتبه لما يدور من مناقشات

٢-لاتقاطع زميلا أثناء حديثة

٣-كن موضوعا في الحلول التي تطرحها، وفكر في عرضها بطريقة يقبلها الآخرون.

٤-تجنب الهجوم الشخصي علي بعض الأفراد.

٥-إذا لاحظت أن الاجتماع خرج عن الهدف المحدد له، قم بتنبيه الرئيس إلي ذلك.

٦-ابد أراء الآخرين إذا كانت موضوعية، وتميل إلي تلقي قبول الحاضرين.

٧-دون ملاحظاتك علي ما يدور من مناقشات في أوراقك الخاصة

٨-تخير الوقت الملائم لعرض مساهماتك وارائك وأفكارها.

٩-لاتستغرق أكثر من الوقت المخصص لك للحديث

١٠-تجنب المناقشات الجانبية

١١-أعمل من خلال رئيس الاجتماع ولا تتجاهله.

بعد الاجتماع:

١-تشاور مع من تمثلهم في الاجتماع، واشرح لهم القرار المتخذ وإبعاده والدور الذي يجب أن تقوم (أو تقومون) به بعد الاجتماع

٢-ادرس محضر الاجتماع، عندما يمرر عليك للتوقيع، ودون ملاحظاتك.

٣-قم بتنفيذ ما طلب منك أثناء الاجتماع

٤-فكر مع نفسك في مساهمتك في الاجتماع، وما هو الجديد الذي يمكن أن تضيفه في المرة القادمة.

كيف تكون سكرتيرا ناجحا للاجتماع:

إذا كنت سكرتيرا أو مقررا للاجتماع فان مهمتك ليست سهلة والعب الملقي علي كاهلك عبئا كبيرا فأنت الشخص الوحيد الذي كثيرا قبل الاجتماع بأسبوعين. وإذا كنت ترغب في أن تكون سكرتيرا ناجحا فإليك بهذه النصائح التي ترفع من مساهمتك في الاجتماع كسكرتير.

قبل الاجتماع:

١-أسال الأعضاء عن الموضوعات لتي يرغبون في طرحها في الاجتماع القادم ودونها في جدول الأعمال.

٢-ناقش بنود جدول الأعمال مع الرئيس ، واقترح تسلسلا لهذه الموضوعات.

٣-قم بتلخص نتائج أعمال السابق ودونها في جدول الأعمال.

٤-حدد الموضوعات التي تحتاج لاتخاذ قرارات وتتسبب في أثارة جدل، والموضوعات الصعبة والموضوعات التي تحتاج لمناقشة ولا تحتاج لاتخاذ قرار، والموضوعات السهلة وأي موضوعات أخري.

٥-اتفق مع الرئيس علي تاريخ وساعة بدء الاجتماع والزمن الذي يستغرقه.

٦-بعد تحديد بنود جدول الأعمال قم بطبعها وزعها علي الأعضاء مع أي مرفقات أخري.

أثناء الاجتماع:

١-أعط أوراق الاجتماع للرئيس حسب ترتيب بنود جدول الاجتماع لكي يبدأ الاجتماع

٢-دون ملاحظات عن المناقشات التي تدور، مع عمل ملخصا لكل منها، لكي لديك مصدر للمعلومات يمكن الرجوع إليه عند الضرورة.

٣-دون ملاحظاتك هامة عن الموضوعات التي تمت الموافقة عليها والموضوعات التي تحتاج إلي تنفيذ مهام معينة بعد الاجتماع.

٤-لاتشترك في المناقشات، إلا إذا طلب منك تقديم معلومات أو توضيح شيئا معينا.

بعد الاجتماع:

١-قم بعمل محضر الاجتماع لكي تدون فيه الوقائع التي حدثت وملخصا للمناقشات التي دارت وملاحظاتك عنها.

٢-دون في المحضر تاريخ الاجتماع القادم

٣-قبل أن تطبع المحضر اعرضه علي الرئيس

٤-أطبع المحضر بعد عرضه علي الرئيس، وصور نسخا منه، ووزعها علي كل الأعضاء الذين حضروا الاجتماع.

٥-تابع تنفيذ المطلوب منك- وقم بإعداد البيانات اللازمة للاجتماع القادم.

مشاكل الاجتماعات وعلاجها:

بعد أن تعرضنا إلي طرق إدارة الاجتماعات، يحدث في الأمر ما ليس متوقعا حيث تظهر مشاكل التعامل مع أعضاء الاجتماع، وحيث يصل الأمر أحيانا إلي محاولة الآخرين عن عمد إفساد الاجتماع، وقد تحدث مشاكل عفوية وغير متعمدة من أعضاء الاجتماع، ولكنها كافية لكي تجعل الاجتماع فاشلا.

وعليه يتكون هذا الفصل من الموضوعات التالية:

- كيف تفسد اجتماع؟
- كيف تواجه مشكلات الاجتماع؟
- بعض فنون إدارة الاجتماعات

كيف تفسد اجتماعا؟

ليس الغرض هنا أن نقدم لك نصائح في إفسادا الاجتماعات، وإنما الغرض هو إبراز حقيقة أساسية وهي أن هناك من يحاول إفساد الاجتماع ليك ويجب أن تتحوط لذلك.

أولا: قاطع المتحدث:

١-دع المتحدث يسترسل في حديثه إلي أن يوشك علي الوصول إلي النتيجة عندئذ قاطعه وهاجمه

٢-إذا قام بمهاجمتك، قل انك أعطيته الفرصة واستمعت إليه جيدا،وعليه أن يعطيك الفرصة بالمثل.

ثانيا: غير موضوع الحديث:

١-يمكنك أن تغير موضوع الحديث، إذا تحدثت مع الزميل الذي بجوارك ويمكن أن تضع يدك علي فمك وترفع حواجبك وتخفضها عندئذ سينظر إليك الحاضرون بازدراء ولكن(لايهمك) فعندئذ تكون قد حولت انتباه إليك وصرفتهم عن المتحدث.

٢-يمكنك أيضا أن تتحدث بصوت منخفض لايصل إلي صوت المتحدث ولكن يكفي لإحداث ضوضاء تؤدي إلي خلق حالة من التوتر والاضطراب في القاعة.

٣-أيضا اطلب شاي أو قهوة، وعندما تبدأ في الشرب، انتقد المشروب، مثلا يمكنك أن تقول (الشاي ده مغلي كثير) أو (اللبن محروق) أو يمكن أن تمتدح المشروب بقولك (ياسلام.... أما شاي) وبذلك تحول الانتباه اليك وتغير من الموضوع.

ثالثا: قم بإثارة المتحدث:

١-بعد أن ينتهي المتحدث من حديثه يمكن أن تطلق عليه بعض الصفات الكاريكاتيرية مثل (شوفوا الخبيث) أو (ياراجل يانمس). فهذا يمكن أن تلقي تشككا حول شخصية المتحدث وجديته.

٢-اذا لم تفلح هذه الطريقة قم بإثارته بالتشكيك فيه بأي طريقة أخري.

رابعا: تحد المتحدث:

حاول تكتيف المتحدث وبلبلة أفكاره، والهجوم عليه شخصيا وتشكيكه في نفسه من خلال الأتي:

١-اتركه حتى ينتهي من حديثه

٢-بكل ثقة وهدوء أعلن الأتي:

*ما الذي تحاول أن تخفيه، وعن أي الأشخاص تداري

*حتطلع بكام من وراء الموضوع ده

*لماذا لاتعرض كل الحقائق للحاضرين

وبذلك تضع المتحدث في موقف دفاعي فورا

خامسا: عارض المتحدث:

١-بعد أن ينتهي المتحدث من حديثه قل له ودون تعقيب

-هذا خطا تماما

٢-اعد قولك مرة أخري

٣-هز كتفيك أو يديك علامة علي الرفض أو المعارضة

سادسا: تهكم علي المتحدث:

١–اسمع ما يقوله المتحدث وابتسم بسخرية هادئة

٢–عندما ينتهي من حديثه قل له بتهكم وسخرية

–دي أجمل نكته سمعتها في حياتي

–ضحكتني ياعبده

–خيبت أملي فيك ياحودة

–بصراحة الاجتماع ده بقي سيرك ياجماعة

٣–كرر هذا بكل هدوء وسخرية

كيف تواجه مشاكل الاجتماعات؟

تتمثل المشكلات التي تواجه قائد(أو رئيس) الاجتماع في نوعين:

النوع الأول: وجود بعض الأعضاء الذين يتحدثون كثيرا ويمنعون الآخرين من المشاركة.

النوع الثاني:أعضاء لايتحدثون إطلاقا، ولا يشاركون بآرائهم

وفيما يلي بعض النصائح التي نقدمها لك كرئيس للاجتماع للتعامل مع هؤلاء المشاركين

أولا كيفية التعامل مع الأعضاء الذين يتحدثون كثيرا:

١–التعامل مع محب الظهور:

–يتميز الفرد يحب الظهور بأنه يعرف كثيرا عن موضوع الاجتماع وهو يحب أن يظهر ذلك اما جميع الحاضرين، ويبرز نفسه علي انه خبير في هذا الموضوع، ويحاول أن يتحدث كثيرا، وهو بذلك يمنع غيره من التحدث.

ولكي تتعامل مع محب الظهور اتبع ما يلي:

١-اسأل الشخص محب الظهور سؤالا صعبا لكي توقفه عن الحديث، وحاول أن تأخذ الحاضرين في صفك، ولكن خطورة هذه الإستراتيجية انه يمكن أن يقوم محب الظهور بالإجابة علي السؤال، وتوجيه سؤال إليك قد لاتستطيع إجابته.

٢-قاطعه، ولخص ما يقوله، وأسال احد الحاضرين سؤالا أخر لكي تغير مجري الحديث

٣-قاطعه، ونبهه إلي انه استنفذ وقتا كثيرا في الكلام وان هناك الكثيرين الذين سوف يتحدثون أيضا.

٤-كلفه بمشروع معين كان يجمع معلومات أو ينفذ توصيات اجتماع ما، واجعله يعرض ذلك علي المجموعة للمناقشة

٥-كلفه برئاسة لجنة فرعية من نفس المجموعة، واجعل المجموعة تناقش توصياتها.

٢-التعامل مع المنقذ:

الشخص المنقذ هو الشخص سريع الاستجابة والمفيد للجماعة ومعاون لها، وهو يعرف الإجابات الصحيحة لجميع الأسئلة، ولكنه عندما يقوم بتقديم مساعدته فانه يتعمد أن ينحي جميع الأعضاء جانبا حتي لايشاركوا بفاعلية، ولكي يبرز مهارته للجميع، وهو في سلوكه هذا يقترب م سلوك محب الظهور.

وعند التعامل مع شخص من هذا الطراز اتبع ما يلي:

١-قاطعه في الحديث في الوقت الملائم والق عليه الأسئلة التي يحتاج الآخرون الإجابة عنها.

٢-اجعله يشعر أن هناك بعض الأشخاص الذين يريدون المشاركة وتقديم أفكارا جيدة مثل أفكاره.

٣–كلف هذا الشخص بالقيام بدور المقيم لبعض الأفكار التي تطرح إثناء الاجتماع لاختيار أحسنها

٤–كلفه أيضا ببعض الأعباء والمسئوليات مثل جمع معلومات عن موضوع ما أو رئاسة لجنة فرعية للمناقشة مثلما فعلت مع الشخص محب الظهور

٣–التعامل مع الثرثار:

الشخص الثرثار هو الذي يتحدث كثيرا وفي موضوعات ليس لها علاقة بموضوع الاجتماع، ويدرك الأعضاء بسرعة هذا النوع من الأشخاص ويكون رد فعلهم اما بالتأفف والضيق أو النظر إلي سقف الغرفة وعلي رئيس الاجتماع إتباع ما يلي للتعامل مع هذا الشخص:

١–عندما ليتوقف ليلتقط أنفاسه، سارع بان تشكره، واعد صياغة احد الجمل التي قاله واجعلها ذات صلة بالموضوع، وارجع بالأعضاء إلي الموضوع الأصلي من خلال بعض الأمثلة.

٢–قاطعه ووجه سؤالا لشخص غيره

٣–تحدث عن مساهمته ووجه كلامك إلي الأعضاء واسألهم أن كان احد منهم يود التعقيب علي كلامه

٤–ارجع إلي أجندة الموضوع، وإذا كان الموضوع مكتوبا علي السبورة أو لوحة، اسال الشخص الثرثار عن النقطة التي يتحدث فيها والتي من المفترض أن يكون لها علاقة بالموضوع الذي من اجله عقد الاجتماع، فهذا الموقف يجعله محرجا، ويكف عن ثرثرته.

٤-التعامل مع المعارض دائما :

الشخص المعترض دائما هو شخص يحاول إثارة المتاعب، وذلك بان يعترض ويبدو غير موافق بصفة عامة، ومن الأسباب التي تجعل الشخص يتخذ هذا الموقف:

١-شعوره بالإحباط الناتج عن عدم كونه رئيسا للاجتماع

٢-شعوره بالكراهية لبعض الأعضاء

ولكي تحد من مثل هذا التصرف وتأثيره علي إحباط الآخرين يجب أن تتصرف مع هذا الشخص وبسرعة احد التصرفات التالية:

١-اجعله يجلس في مواجهتك، فهذا يجعلك أكثر قدرة علي السيطرة علي إثارته للمشاكل وحدوث أي خلاف أو شجار بينه وبين احد الأعضاء الآخرين.

٢-تجاهله، أو تظاهر بأنك لاتفهم وجهة نظره في الاعتراض علي الأفكار التي تعرض أثناء الاجتماع فهذا يجعله بستسلم، ولكن هناك خطورة أن يعله أكثر تصميما علي المعارضة

٣-تحدث معه علي انفراد، وابلغه بملاحظاتك عن سلوكه غير المرغوب فيه واسأله عن المشكلات التي تواجهه لكي تساهم في حلها معه.

٤-اسند إليه بعض المهام الخاصة والمسئوليات التي قد تجعله يشعر انه شخص مهم، وهذا الأمر يجعله يعود للجماعة ويتفاعل معها وخطورة هذا الأمر انه قد يسئ استغلال هذا الموقف ويكون أكثر قوة في المعارضة وإثارة المشاكل

٥-انتظر حتى يقوم الأعضاء بتنبيهه إلي سلوكه غير المرغوب، وتوجيه اللوم له، وربما يعيده ذلك إلي صفوصفهم.

٦-بصفه خاصة اسأله أن يترك الاجتماع.

٤-التعامل مع المتحدثين جانبا:

يميل بعض الأعضاء إلي عقد حوارات جانبيه أثناء الاجتماع مع بعض الأعضاء الآخرين وهذا يمثل حوارات جانبيه أو هامشيه تفسد الاجتماع الأساسي، أن يتعامل مع مثل هؤلاء الأعضاء بأحد الاستراتيجيات التالية:

١-أوقف الحوار في الاجتماع الأساسي، حتى يبرز لجميع الحاضرين تلك الحوارات الجانبية غير المرغوبة وانظر إليهم نظرة غضب تجعلهم يشعرون بان سلوكهم هذا غير مرغوب فيه.

٢-تعمد إحراج المتحدثين جانبا، وذلك بان توجه إلي احدهم سؤالا لن يتمكن من إجابته لأنه مشغول بالحوار الجانبي، وهذا الموقف سيجعله يشعر بالحرج مما يدفعه لان يركز في الاجتماع ويترك الحوار جانبا.

٣-أوقظهم وتحرك إلي حيث يجلس أصحاب الحوار الجانبي، وقف قريبا منهم، وفي تلك اللحظة سوف يلتفت جميع أعضاء الاجتماع إليهم وفور شعورهم بذلك سيفاجئون بذلك الموقف ويجعلهم يتوقفون عن ذلك السلوك غير المرغوب

٤-تحدث إليهم مباشرة وعبر عن شعورك ناحية تصرفهم غير المرغوب فيه.

٥-إذا لم يتوقف الأعضاء عن الكلام فراع في المرات القادمة أن يكون جلوس الأفراد الذين يتحدثون جانبا بعيدا عن بعضهم البعض.

٤-التعامل مع المشتكي(كثير الشكوى):

هناك بعض الأفراد كثيرو الشكوى، ودائما ما يوجهون اللوم إلي المجموعة علي أشياء أو ظواهر ليست في مقدورهم أو تحت سيطرتهم كأسلوب الإدارة وسياسات الشركة، والظروف الاقتصادية، وغيرها ، ودائما ما يقولون" وما الفائدة من ذلك" وهم بذلك يحبطون المجموعة كلها.فإذا صادفت شخص كثير الشكوى فيمكنك إتباع النصائح التالية في التعامل معه.

١-الفت نظره إلي أن هذه الأشياء ليست من اختصاص الاجتماع، وان هذه المجموعة تعمل تحت الظروف المتاحة ولها هذه تسعي إلي تحقيقه باقصي جهد تستطيعه.

٢-أسال الفرد مباشرة عن حل للمشكلة التي يثيرها، وبالطبع لن يجد الحل وفي هذه الحالة الفت نظره إلي انه لا يجب أن تستسلم المجموعة لعدم وجود حل، وانه ينبغي أن تعمل تحت الظروف الحالية وبهذا تجعل المجموعة تعود إلي الموضوع الأصلي الذي من اجله عقد الاجتماع.

٣-قاطع المشتكي ووجه المجموعة مرة ثانية إلي الموضوع الأصلي.

٤-التعامل مع الأناني:

يتصف الشخص الأناني بان لديه مشكلة خاصة يود مناقشتها وعرضها علي المجموعة، وهو دائما ما يشد المجموعة إلي مناقشة مشاكله الخاصة، ويبعدها بذلك عن مناقشة الموضوع الأساسي

ولكي تتعامل مع هذا الشخص اتبع ما يلي:

١-نقاش مشكلة هذا الشخص، واستطلع رأي المجموعة بشأنه، ثم عد إلي الموضوع الأساسي

٢-تحدث أمام الجميع بان المأكل الشخصية للإفراد ينبغي مناقشتها بعيدا عن هذا الاجتماع، وحتى تتمكن المجموعة من الانتهاء من مهمتها،وناقش هذه المشكلة بعد انتهاء الاجتماع.

٣-تحدث إلي هذا الشخص الأناني بصفة فردية، وناقش مشكلته معه وقرر ما إذا كنت ستجد حلا لها أم لا بعيدا عن مهمة الاجتماع.

٤-التعامل مع الصامت(قليل الكلام):

يفتقر الشخص الصامت أو قليل الكلام إلي مهارات الاتصال الشفهي وعندما يتكلم يكون صوته منخفضا وغير واضح، وهو بذلك لايستطيع عرض أفكاره، وإقناع الآخرين بها، حتى ولو كانت تلك الأفكار جيدة.

وللتعامل مع شخص من هذا النوع إتباع ما يلي:

١-ساعد هذا الشخص علي عرض أفكاره وذلك بان تكرر ما قاله فمثلا وبمعني أخر فانك تقصدا كذا.........او تقترح كذا......

٢-اعد تكرار كل فكرة يطرحها أو تعليق يعلقه لكي يتمكن كل الأفراد من سماعه

٣-اسأل الفرد بان يعيد تكرار ما قاله بصوت عال وفي مواجهة ال علي أن لايكون سببا في شعوره بالإحراج.

٤-تجاهل أفكاره وتعليقاتهن فربما يكون ذلك دافعا له يتكلم بصوت عال.

٤-التعامل مع النزاعات الخصية:

قد يكون بالاجتماع بعض الأفراد الذين بينهم صراعات أو خلافات شخصية، وبالتالي فان كل فرد سيحاول هدم أفكار وأراء الطرف الثاني، وقد تبدو هذه الخلافات علي السطح أثناء الاجتماع وتحدث بينهما مشادة، وللتعامل مع هذا الموقف اتبع ما يلي:

١-وجه سؤالا إلي احد أطراف النزاع، فهذا يقطع نزاعهم، ويجعل هذا الطرف ينتبه إليك، وبالتالي فان الطرف الثاني سوف يحاول أن يندمج مع المجموعة.

٢-لخص تعليقات كل طرف، واعرضها علي المجموعة حتى ينتبه كل فرد إلي ما تقوله وانتقل إلي الموضع الثاني للاجتماع.

٣-اجعل الشخصين المتنازعين يجلسان في مكانين متفرقين بحيث لايري كل منهما الأخر.

٤-قاطع المشادان بينهم، ووجه السؤال إلي طرف ثالث لجذب انتباههما إليه.

٥-اجتمع بهما بصفة شخصية، ووضح لهما كيف أن الشجار الذي بينهما يمكن أن يفسد جو الاجتماع ويؤثر علي كفاءته، وحاول أن تساهم في حل المشكلة وفض النزاع بينهما.

والاستراتيجيات السابقة في التعامل مع هؤلاء الأنواع تصلح أيضا لكي يستخدمها أي عضو من أعضاء الاجتماع، وليس للرئيس فقط. ولكي تختار الإستراتيجية المناسبة للتعامل مع مثل هذا النوع فينبغي أن نعلم اولا ما هو الدافع وراء قيام ذلك الفرد بالسلوك إلي يقوم به وبالتالي اختيار الإستراتيجية المناسبة له.

ثانيا: التعامل مع الأعضاء الذين لايتحدثون:

١ –التعامل مع غير المهتم:

هناك بعض الأفراد الذين لايهتمون بالاجتماع أو بالموضوع أو بالأعضاء، وغالبا ما يقوم هؤلاء الأعضاء بالانشغال بأي شئ أخر أثناء الاجتماع، كالنظر من النافذة، أو قراءة كتاب أو كتابة بعض الملاحظات غير المتعلقة بالاجتماع، ولمثل هؤلاء الأفراد اتبع ما يلي:

١–وجه إليه سؤلا عن خبرته بالموضوع الذي يتم مناقشته، وتعمد أن تختار سؤالا يستطيع الإجابة عليه وإلا زداد الموقف تعقيدا، وازداد الفرد تحرجا

اسند إليه احد المهام التي تجعله مندمجا في الاجتماع، مثل تجميع بعض المعلومات المتعلقة بموضوع الاجتماع أو تسجيل بعض الآراء والملاحظات

تجنب أن تكلفه بأحد المهام الحيوية الهامة للمجموعة، لأنه من الممكن أن تكون استجابته غير فعالة.

اجتمع به، وحاول أن تكتشف مشكلته.

شكل مجموعات عمل تطوعية، واسمح لغير المهتم بترك المجموعة

اجعله يجلس في منتصف المجموعة حتى يندمج في التفاعلات بين الأعضاء

المقابلات الشخصية:

تنفق الناس جزءا كبيرا من وقتها في مقابلات لها علاقة بأداء العمل. فأي فرد يقابل زملاءه، ورؤساءه، ومرؤوسيه. كما يقابل العملاء والموردين وغيرهم. كما يشيع استخدام المقابلات في العديد من الأغراض مثل التعيين، وتوجيه المرؤوسين، وإصدار الأوامر والتعليمات، والتأديب، وتقييم داء المرؤوسين، والتفاوض، والإقناع والبيع، وغيرها من الأغراض.

ما هي المقابلات الشخصية واستخداماتها؟

تعريف المقابلات الشخصية:

هي نوع من الاتصال يتضمن طرفين، يكون لأحدهما علي الأقل هدف أو غرض من المقابلة، وكلا الطرفين يتحدث بعض الوقت ويستمع بعض الوقت.

المقابلات هي:

- نوع من أنواع الاتصال:
- لها هدف محدد (للتوظيف، التقييم، التفاوض،...الخ)
- تعتمد علي طلب أو أعطاء أو تبادل معلومات
- الأطراف يتحدثون ويستمعون

أنواع المقابلات واستخداماتها:

- للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظيفة (مقابلة التوظيف)
- لتقييم أداء العاملين (مقابلة تقييم الأداء، مقابلة الترقية)
- لإرشاد ونصح العاملين (مقابلة النصح والإرشاد
- لعقاب المرؤوسين وللضبط والربط (مقابلة العقاب)
- مقابلات الإقناع والترغيب(مقابلات البيع، مقابلات أقناع فرد لترك الخدمة، مقابلات التفاوض، مقابلة تجربة آلات وخدمات جديدة).
- إصدار التعليمات والتوجيهات.

ما هي العوامل المؤثرة في المقابلات الشخصية:

هناك عوامل تؤثر في نجاح المقابلات وفي طريقة سيرها ومن هذه العوامل:

١- شكل إطراف المقابلة فالمظهر وطريقة ارتداء الملابس لها تأثير علي طريقة حكم احد أطراف المقابلة علي الطرف الأخر، ويقال أحيانا ان" من تقبل شكله ستقبل كلامه".

٢- انتماء أطراف المقابلة:أن انتماء احد الأطراف إلي جماعات معينة مثل الجنس أو الدين أو نادي أو منطقة جغرافية معينة، أو مستوي إداري معين قد يؤثر في حكم احد الأطراف علي الطرف الأخر من المقابلة.

٣- فكرة الشخص عن الطرف الأخر: فوجود معلومات لدي احد الأطراف عن الطرف الأخر عن صفاته الشخصية أو الاتجاهات النفسية والقيم والدوافع يمكنها أن تؤثر علي سير المقابلة.

٤- حركة الجسم:طريقة الجلوس. وحركات الأيدي والجزع، أو كما يطلق عليه " لغة الجسد" لها تأثير علي المعاني المتداولة بين أطراف المقابلة.

٥- تعبيرات الوجه:أن حركة الشفايف وخلجات الوجه والرموش والحواجب، أو ما يطلق عليه " لغة الوجه أو لغة العيون" ذات تأثير علي المعاني المتداولة بين أطراف المقابلة.

٦- الصوت: أن نبرة الصوت، وارتفاعها، ودقة الوضوح فيها، ودرجة العمق أو الدفئ أو المرح فيها يمكنها أن تؤثر علي المعاني المتداولة بين أطراف المقابلة.

٧- اللغة: أن التحدث بلغة عامية أو فصحي، ومدي صعوبة الكلمات أو المصطلحات، ومدي سلامة الصياغات والعبارات والجمل ذات تأثير علي الفهم.

٨-قوة ومركز أطراف المقابلة: ان ثقة احد الأطراف وإيمانه بالموضوع الذي ينقله واقتناعه بها يؤثر في طريقة إدارة الحوار ووفي محاولات التأثير علي الطرف الأخر.

٩- ارتباك أطراف المقابلة: يؤدي ارتباك وتوتر احد الطرفين إلي انتقال ذلك إلي الطرف الأخر. وعدوي الارتباك قد تفسد المقابلات

١٠- ود أطراف المقابلة: أن التحية وعبارات الود والابتسام يمكنها أن تزيل كثير من التوترات، وتشعر الطرف الأخر بإمكانية التفاهم والوصول إلي نتائج مرضية .

١١- ترتيب الجلسة ومكان المقابلة:أن جلوس أطراف المقابلة في مواجهة بعضهما لبعض خلف احد المكاتب يضفي طابع الرسمية والامتحان وبالتالي فان ترتيب المقاعد. ووضع المكتب أو ترابيزة الشاي وطريقة جلوس أطراف المقابلة تؤثر علي المقابلات.

١٢- الإعلان عن موضوع المقابلة:أن معرفة أو عدم معرفة موضوع المقابلة والإعلان عنه للطرف الأخر ذات تأثير كبير علي تسهيل أو عرقلة المقابلة.

١٣- التخطيط المسبق للمقابلة: أن التخطيط المسبق للمقابلة يضيف شيئا من الانتظام وعدم العشوائية، كما أن ذلك يوفر كثيرا من الوقت ويؤدي إلي الوصول إلي هدف المقابلة بسرعة.

١٤- مدي السيطرة علي سير ووقت المقابلة:أن طول مدة المقابلة يؤدي عادة إلي فشلها، والخروج عن الموضوع، وعدم التوصل إلي نتيجة أو خلاصة يؤدي إلي فشل المقابلة.

مصادر الخطأ في المقابلات الشخصية:

يقع الكثير من مديري المقابلات الشخصية في بعض الأخطاء التي تقلل من صلاحية (فاعلية) المقابلة، وتقلل من مصداقيتها، واهم هذه الأخطاء ما يلي:

أولا: أخطاء تقلل من فاعلية المقابلات:

تقل فاعلية المقابلة الشخصية عندما يقع مدير المقابلة في احد أو بعض هذه الأخطاء، والتي تؤدي إلي أن يكون الحكم علي الشخص مخالفا للواقع واهم هذه الأخطاء:

١- التأثر بانطباع اللحظة الأولي:

عندما يتأثر مدير المقابلة بالانطباع الذي يتركه الفرد عليه منذ اللحظة الأولي. ويستمر هذا التأثير حتى نهاية المقابلة، فان ذلك معناه ان الحكم علي الشخص لن يكون حكما سليماـــ بل سيكون حكما خاطئا، سواء كان هذا الحكم متحيزا للشخص أو ضده، فإذا كان انطباع اللحظة الأولي ايجابيا فان مدير المقابلة سيركز علي الجوانب الايجابية في الشخص، ولن يستطيع رؤية الجوانب السلبية، والعكس صحيح.

٢- خطا تعميم الصفات:

يقع هذا الخطأ عندما يأخذ مدير المقابلة صفة واحدة من صفات الشخص(سواء كانت صفة طيبة ام سيئة) ويعممها علي باقي صفاته.

المقارنة بصفات معيارية لأشخاص آخرين:

عندما يحدد القائم بالمقابلة صفات وخصائص معيارية لأشخاص يعرفهم، كالحكم من خلال المظهر الخارجي، ويقارن الفرد بهذه الصفات المعيارية لهؤلاء الأشخاص فان ذلك معناه الحكم المضلل علي شخصية الفرد.

٤-خطا التنميط:

يقع هذا الخطأ حينما يضع مدير المقابلة من يقابلهم في مجموعات يعتقد أن لها صفات سلوكية معينة، كان يضع من يقابلهم أما في ذكور أو إناث فن اعتقد أن الإناث اقل كفاءة من الذكور أعطي الإناث تقييما ضعيفا.

٥-خطا التشابه:

يميل البعض أن يقيموا من يقابلونهم بشكل جيد أن كان هناك بعض التشابه (في التعليم أو محل الميلاد أو الدين) ويؤدي هذا إلي تحيز نتائج المقابلة وعدم موضوعيتها.

٦-التشويش الناتج عن اختلاف البيئات أو الطبقات الاجتماعية:

أن الحكم علي الأفراد دون معرفة الطبقات الاجتماعية التي ينتمون إليها أو البيئات التي يعيشون فيها أو العادات والتقاليد الخاصة بكل طبقة اجتماعية أو بيئية أو حتى اختلاف الثقافات والحضارات بين الدول، كل هذه الأمور إذا لم تأخذ في الاعتبار عند تقييم الشخص أثناء المقابلات الشخصية فإنها ستؤدي إلي تقليل فاعلية المقابلات وسيكون الحكم علي الشخص مضللا، وينبغي النظر إلي هذه الاعتبارات علي أنها ليست فروقا فردية بين الأفراد.

ثانيا: أخطاء تقلل من مصداقية المقابلات:

تشير مصداقية المقابلات الشخصية إلي مدي ثبات واستقرار البيانات التي تقدمها، والي إمكانية الاعتماد علي نتائجها.

تتميز المقابلات المخططة بدرجة عالية من المصداقية بالمقارنة بالمقابلات غير المخططة حيث تقدم المقالات غير المخططة نتائج عالية الثقة والاستقرار.

وتتأثر مصداقية المقابلات الشخصية بعدة عوامل أهمها:

١- مدي صدق وأمانة الشخص ودقته في البيانات التي يدلي بها عن نفسه.

٢- قوة الذاكرة التي يتمتع بها الشخص وقدراته علي تذكر الأحداث الهامة التي وقعت له.

٣- مهارة مدير المقابلة وخبرته وقدرته علي إدارة الحوار والحصول علي إجابات وافية للأسئلة.

٤- الجو النفسي والمادي الذي تتم فيه المقابلة.

٥- نوع المقابلة(مخططة- غير مخططة- مختلطة).

دور الاتصالات غير الملفوظة في المقابلات الشخصية:

تقوم الاتصالات غير الملفوظة بدور هام في زيادة فاعلية ومصداقية المقابلات الشخصية وذلك اذا ما استخدمت بطريقة صحيحة، ومن أهم عناصر الاتصالات غير الملفوظة التي يمكن استخدامها في المقابلات الشخصية

- لغة العيون
- تعبيرات الوجه
- وضع الجسم أثناء الجلوس
- درجة وضوح الصوت

فالشخص الذي يتم مقابلته يستطيع أن يستخدم لغة العيون وتعبيرات الوجه في التأثير علي مدير المقابلة، كما يستطيع أن يستخدم يديه وأصابعه في توضيح بعض الأمور، ويستطيع أن يستخدم إيماءات الوجه في التعبير عن دوره وموافقته أو عدم موافقته.

أما الطرف الذي يدير المقابلة فانه يستطيع أن يتخذ من الاتصالات غير الملفوظة وسيلة فعالة في الحكم علي مصداقية البيانات والمعلومات التي يدلي بها الطرف الثاني، فالاتصالات غير الملفوظة باعتبارها سلوكا غير ظاهر تكون أكثر صدقا في التعبير عن الحقيقة من السلوك الظاهر فإذا كان البعض يستطيع أن يكذب، أو يزيف بعض المعلومات والحقائق، إلا أن المشاعر وتعبيرات الوجه ولغة العيون لا تستطيع أن تكذب أو تغير من الحقائق.

وقد وصل الاهتمام بأهمية الاتصالات إلي أن بعض الدراسات قد توصلت إلي تحديد الحالة النفسية، كحالة الغضب أو الضيق، أو التردد التي تعترض الفرد، من خلال سماع أصوات خطواته، كذلك فان حركات الأيدي يمكن أن تعكس مدي تقدير الفرد لنفسه أو للآخرين.

مبادئ المقابلات الشخصية الفعالة

يعتبر تهيئة الجو النفسي المناسب للمقابلات الشخصية من العوامل أو العناصر التي تهيئ النجاح للمقابلات الشخصية، ولكن هذا وحده لا يكفي لكي تكون المقابلات الشخصية فعالة، حيث يشترط ضرورة توافر بعض المبادي التي تجعل من المقابلات الشخصية مقابلات فعالة، وهذه المبادئ يمكن تطبيقها بوجه عام علي جميع أنواع المقابلات باختلاف أنواعها وباختلاف الغرض منها وهذه المبادئ هي:

١- تهيئة الجو لنفسي الملائم

٢- الاستجابات التي ينبغي تجنبيها

٣- الاستجابات الفعالة

٤- الاستجابات التي تحافظ علي تدفق التفاعل بين طرفي المقابلة.

أولا: تهيئة الجو النفسي الملائم:

يلعب الجو النفسي دورا هاما في فاعلية المقابلات الشخصية، فالتأثير الشخصي لأحد طرفي المقابلة علي الطرف الأخر يعني جاذبية احد الأطراف للطرف الأخر، وتتمثل هذه الجاذبية في تبادل المشاعر والأحاسيس والاحترام والتفاهم والود والقبول والإخلاص في التعامل.

ثانيا: الاستجابات التي ينبغي تجنبها:

تهدف بعض المقابلات إلي أثارة الشخص والضغط عليه ، وذلك بهدف الكشف عن قدرته علي تحمل الضغوط ولكن في الأنواع الاخري من المقابلات ينبغي تجنب هذل هذا الجو النفسي غير المريح لان الشخص اذا لم يستريح لجو المقابلة فان ذلك سيجعله يسلك سلوكا دفاعيا تجاه الطرف الأول ويشعر بعدم الارتياح وهذا الشعور في حد ذاته يجعله لايبوح بإسراره، ولا يكشف عن البيانات والمعلومات التي يود أن يحصل عليها مدير المقابلة، وهذا بدوره يؤدي إلي تشويش نتيجة المقابلة والتقليل من فاعليتها ومن الأسباب التي تؤدي إلي ردود أفعال من الفرد أو استجابات ير مرغوبة، تقلل من فاعلية المقابلة وينبغي تجني ما يلي:

١– شعور الفرد بأنه مراقب:

أن شعور الفرد بان هناك من يقيم سلوكه ويسجل حركاته واستجاباته، ويصفه بأحدي الصفات التي تتعلق بالذكاء والغباء، فان هذا الشعور يجعل الفرد يسلك سلوكا دفاعيا ولا يكشف عن الحقائق والمعلومات التي تتعلق بشخصيته، أو قد يقوم بتزييف بعض الحقائق لكي يظهر نفسه في صورة جيدة أمام القائمين علي ادارة المقابلة. لذا ينبغي تجنب وضع الفرد في هذا الموقف حتي يشعر بالارتياح، ويكون سلسا في اجاباته ويزيد من فاعلية المقابلة.

٢-تجنب مواقف الاتهام والاستجواب:

هناك بعض الاسئلة التي تتضمن عبارات استفاهمية تجعل الشخص يشعر بانه في موقف اتهام، ومن امثلة هذه الاسئلة لماذا ذهبت الي هذا المكان؟ لماذا اقدمت علي التصرف بهذا الاسلوب؟

ان استخدام صيغة الاستفهام (لماذا) تجعل الشخص يشعر انه متهم يتم التحقيق معه، لذلك فانه يميل الي اتخاذ موقف المتهم الذي يدافع عن نفسه، وبالتالي فانه لن يقدم المعلومات التي يرغب في تقديمها، وليست التي يريد مدير المقابلة ان يحصل عليها، وهذا يؤدي الي تشوش المعلومات، ووبالتالي يقلل من فاعلية المقابلة.

ولكي يتم تجنب هذه المواقف ينبغي علي مدير المقابلة ان يتجنب العبارات الاستفزازية والاسئلة التي تجعل الفرد يتخذ الموقف الدفاعي، او العدائي تجاه مدير المقابلة.

٣-تجنب الاستجابات العدائية:

اذا قام مدير المقابلة بادارة المقبلة باسلوب غاضب وغير مريح، فان ذلك سيؤدي الي ان يستجيب الطرف الثاني بنفس الاسلوب، وبنفس درجة الغضب التي يلاقيها، لذا ينبغي تجنب مواقف الغضب في المقابلات ما لم تكن المقابلة مصممة لهذا الغرض.

٤-الاستجابات الاطمئنانية:

قد يكون من المفيد في المقابلات الشخصية استخدام بعض العبارات التي تساعد في ازالة حالة التوتر والقلق التي يكون عليها الشخص الذي يتم مقابلته، ومن امثلة هذه العبارات (اطمئن، لاتقلق) ، ان الامور تسير علي ما يرام، كل شئ تمام، فههذ العبارات قد تجعل الشخص يسترخي، ويستريح نفسيا ويعطي المعلومات والاستجابات المطلوبة

ولكن ينبغي الانتباه الي ان هناك بعض المواقف التي لاتصلح فيها هذه العبارات بل انها تؤدي الي نتائج عكسية، تفسد نتيجة المقابلة، وتقلل من فاعليتها فاذا كان الشخص الذي تقابله قد فصل من عمله او ان حياته الزوجية قد تهدمت فان استخدام هذه العبارات معه، سيجعله يشعر انك تسخر منه، او تكذب عليه، او تداهمه، لذا فمن الضروري الانتبياه للحالة النفسية للفرد، والالا تستخدم عبارات الطمانينة في المواقف التي لا تستدعي ذلك.

ثالثا؟: الاستجابات الفعالة:

تتميز المقابلات الشخصية بانها عملية ذات اتجاهين، يتم التفاعل فيها بين طرفين، ولكي تتم هذه العملية بدرجة عالية من الكغفاءة فانه ينبغي علي مدير المقابلة ان يحافظ علي تدفق الاستجابات الفعالة، والعلاقة الودية بينه وبين الشخص الذي يقابله ما دام الاخير يستجيب للغرض من المقابلة، ويقدم الاستجابات المطلوبة، ويمكن المحافظة علي الاستجابات الفعالة من خلال اتباع مدير المقابلة لما يلي:

١- الاصغاء والانتباه لما يقوله الشخص، والاهتمام به وبمشاعره.

٢- اشاعة جو من الود والتفاهم من خلال تعبيرات الوجه ولغة العيون.

٣- ان يترك الحرية للشخص في التعبير عن نفسه من خلال الاسئلة التي يلقيها في المقابلات غير المخططة من خلال اسئلة لا تتضمن أي موقف من المواقثف التي يمكن تجنبها.

٤- الاستعانة بالخطوط العريضة للموضوعات التي ستطرق في المقابلة، والاستفادة القصوي من البيانات والمعلومات التي يدلي بها لمتقدم ، توجيه الحوار نحو الصدق في المقابلة.

رابعا: الاستجابات التي تحافظ علي تدفق التفاعل بين طرفي المقابلة:

ينبغي علي مدير المقابلة ان يحافظ علي استمرار تدفق التفاعل بينه وبين الشخص الذي يقابله حتي يشعر الاخير بهذا التفاعل، ويستطيع مدير المقابلة ان يزيد من درجة هذا التفاعل من خلال بعض العبارات التي تؤكد علي انه ينصت للطرف الاخر مثل... نعم... انني افهم ماذا تقول. طبعا بعدين.

ومن الاساليب التي يفضل ان يستخدمها مدير المقابلة للحفاظ علي التفاعل بين طرفي المقابلة ما يلي:

١- تكرار بعض العبارات التي ينطق بها الشخص لكي يؤكد انه ينصت اليه باهتمام .

٢- اعادة صياغة بعض العبارات التي يقولها الفرد لكي يساعد علي بلورة افكاره والتفاعل بدرجة اكبر.

٣- تلخيص بعض الجمل والعبارات لكي يؤكد له نه يفهم ما يقوله ان مثل هذه الوسائل تجعل الشخص يشعر بدفء العلاقة والود والتفاهم بينه وبين مدير المقابلة، وبالتالي يتفاعل معه بدرجة اعلي ويجعل المقابلة امرا ميسورا، ويقدم المعلومات المطلوبة.

خامسا: قياس درجة التفاعل بين طرفي المقابلة:

تتراوح درجة التفاعل بين طرفي المقابلة من عدم تبادل الشعور والاستجابات الي الفهم الكامل والتعاطف والود بين الطرفين، ويؤثر نوع المقابلة علي درجة التفاعل بين الطرفين. فالمقابلات المخططة لاتكون درجة التفاعل فيها عالية بالمقارنة بالمقابلات غير المخططة او المختلطة

وعلي ايه حال فانه يمكن تقسيم التفاعل بين طرفي المقابلة الي خمسة مستويات كما يلي:

المستوي الاول: لايوجد تفاعل بين طرفي المقابلة علي الاطلاق، وهو يوجد بدرجة عالية في المقابلات المخططة.

المستوي الثاني: التفاعل السطحي بين الطرفين، ويوجد قدر من التفهم لبعض العبارات ولكن كل منهما لايفهم ولا يعني ما يدور في ذهن الاخر.

المستوي الثالث: ممثل الحد الادني من التفاعل بين طرفي المقابلة ويؤدي الي تسهيلها.

المستوي الرابع والخامس: ممثلا مستوي عاليا ومتقدم من لبتفاعل يتضمن الود والتعاطف بين طرفي المقابلة، وذلك من خلال تبادل العبارات الذاتية، وابداء الراي والملاحظات.

ويجب ان يتعود المشرف او المدير علي ان المقابلات ليست عبئا او مشكلة وانما هي فرصة لتبادل الراي والمعلومات. فاذا كان مدربا ومهيئا لمثل هذا النوع من الاتصالات فيستطيع ن يتقبل ان المقابلات هي جزء طبيعي وممتع من حياته داخل العمل.

أنواع المقابلات الشخصية:

١- مقابلات الاختيار(التوظيف)

٢- مقابلات النصح والمشورة

٣- مقابلات تقييم لاداء

٤- مقابلات اقناع العميل

٥- مقابلات التاديب والعقاب

٦- مقابلت التظلم

٧- مقابلات ترك الخدمة

اولا: مقابلات الاختبيار(التوظيف):

اذا كان قسمك في حاجة الي موظفين جدد، وقامت ادارة التوظيف في المؤسسة بعمل اعلان لشغل الوظائف الخالية بقسمك، وتم تحديد عدد من المرشحين لشغل الوظيفة، فانك ستكون مدعوا للمشاركة في اختيار انسب المرشحين للعمل بقسمك.

في هذه المقابلة ستكون انت مشاركا في المقابلة. ولكن ليس مطلوبا منك ان تقوم بالاعداد للمقابلة وادارتها فهذه مهمة ادارة الافرادز

اما اذا كنت انت المرشح للوظيفة والذي تتم مقابلته فمن الاجدي لك ان تعد نفسك للمقابلة بجمع اكبر قدر ممكن من المعلومات عن مكان العمل والوظيفة وظروف العمل ومن سيقومون بمقابلتك، وحاول ان تربط خبراتك وخلفيتك بنوع العمل والوظيفة. وحاول ان تكون ايجابيا ومستعدا كما يجب عليك الا تكون سلبيا وذلك من خلال الاجابة فقط علي الاسئلة، وانما عليك ان تسال بعض الاسئلة لتي تهمك عن العمل.

وتهدف مقابلة التوظيف الي تقديم المساعدة علي اتخاذ قرار اختيار الافراد للعمل وهي مقابلات تتميز بدرجة عالية من المصداقية، وفي هذه المقابلات يتم الكشف عن الجوانب الشخصية التي تتعلق بالعمل، وتحديد الجوانب الايجابية والجوانب السلبية منه، وتقييم هذه الجوانب. وغالبا ما يقوم بادارة هذه المقابلات مدير ادارة التوظيف مع المدير التنفيذي المختص، ويتم الحكم علي صلاحية الفرد من خلال تقييم كل منهم له.

الجوانب الايجابية والسلبية التي تكشفها مقابلات التوظيف:

الجوانب الايجابية:

- القدرة علي التعبير عن النفس
- الثقة بالنفس
- رباطة الجأش
- التحمس للعمل
- ترويج الافكار
- الجراة في التعامل
- استخدام الاتصالات غير الشفهية
- الاتزان الانفعالي

الجوانب السلبية:

- عدم القدرة علي التعبير عن النفس
- نقص الثقة بالنفس
- عدم رابطة الجأش
- الفتور ناحية العمل
- عدم القدرة علي عرض وترويج الافكار
- الخضوع والاستكانة (الانكماش).
- العصبية او ضعف الشخصية.

ومن الامور التي ينبغي الاهتمام بها هو " انطباع اللحظة الاولي" فالشخص قد يترك لدي القائمين علي ادارة المقابلة انطباعا من اللحظة الاولي في اللقاء او في المقايبلة، وهذا الانطباع قد يكون طيبا من خلال الدفء في التعامل او من خلال الاهتمام بالمظهر الي درجة كبيرة او من خلال حسن استخدام تعبيرات الوجه ولغة العيون، وقد يكون الانطباع سيئا منذ اللحظة الاولي اذا كان الفرد غير مهتم بمظهره او غير مهندم او غير بشوش.

وينبغي علي القائمين بالمقابلة عدم التاثر بانطباع اللحظة الاولي وعدم ستخدامه في الحكم علي باقي صفات الشخص، او باقي مراحل وخطوات المقابلة.

كما ينبغي لفت النظر الي ان الاهتمام بالمظهر في المقابلة من قبل المتقدم للعمل قد يؤدي الي نتائج عكسية.

ثانيا: مقابلات النصح والمشورة:

قد يواجه احد مرؤسيك مشكلة في حياته الشخصية وهذه المشكلة ربما تؤثر علي عمله، وقد لاتكون لديه الخبرة الكافية لحل تلك المشكلة، فاذا حضر اليك ليستشيرك او يستنير برايك في حل مشكلة فلا تغلق الباب في وجهه لانه في حاجة اليك، ويجب عليك ان تمنحه الاحساس بالطمانينة وان تسمع اليه باذان صاغية وتبحث معه عن حل لمشكلته من خلال ما يسمي بمقابلة النصح والمشورة او مقايلة حل المشكلات.

ويجب التاكيد علي ان مقابلات الاستشارات لاتعقد لحل المشاكل الشخصية فقط، بل تعقد ايضا لحل المشكلات التي تواجه العمل، وفي هذه الحالة فان المقبلات تشمل العديد من الاطراف او الافراد الذين يشتركون في المشكلة.

ومن الاسباب التي تؤدي الي فشل مثل هذه المقابلات وجود افراد او مشرفين او دديرين غير مدربين لعملية المقابلة نفسها، وبالتالي فانهم يضيقون ذرعا بالمرؤسين وسرعان ما ينفذ صبرهم اثناء مناقشة المشاكل سواء كانت شخصية او غير شخصية، كما ن منهم من يعتقد ان هذه المقابلات تكون مضيعة للوقت.

ثالثا: مقابلات تقييم الاداء:

تعقد هذه المقابلات لغرض اما تقييم اداء المرؤسين او مراجعة الميزانية او مقابلات الترقية.وفي هذه الانواع من المقابلات لابد من الاعداد المسبق لها شان جميع انواع لمقابلات واعداد اجندة لبنود المقابلة، ويجب عليك عند عقد هذه المقابلات ان تكون جاهزا بمجموعة من البيانات التي يمكن الاعتماد عليها، فهذه البيانات ينبغي ان تكون واقعية وصالحة للاستخدام الحالي.

وتحتاج هذه المقابلات الي مهارة عالية في ادارتها لان افتقاد مثل هذه المهارات يؤدي حتما الي فشل هذه المقابلات، فعدم قدرتك كمشرف علي قبول شخصية مرؤسيك وعدم احترامك له ونظرتك الي تقييم الاداء علي انه عقاب وليس تصحيحا، وايضا اهتمامك اكثر من اللازم بسلوك مرؤسيك ومقارنته بالسلوك النموذجي، كل ذلك يمكن ان يؤدي الي فشل المقابلة.

رابعا: مقابلات اقتناع العميل:

الغض الاساسي من هذه المقابلات هو ترغيب واقناع طرف لطرف اخر للقيام بعمل معين ومن امثلة هذه المقابلات مقابلات البيع، ومقابلات الخدمات، ومقابلات التجريب.

وكمثيلاتها من انواع المقابلات الاخري فهي تحتاج الي تخطيط مسبق، واستماع كفء، وتحدث كفء.

ويتم الاتصال في هذه المقابلات من خلال تبادل المعلومات عن سلعة او خدمة معينة، حيث يقوم الطرف الاول بشرح المزايا والفوائد التي تعود علي الطرف الثاني من شراء هذه السلعة او استئجار الخدمة، اما الطرف الثاني فيحاول الحصول علي اكبر قدجر من المعلومات عن هذه السلعة او الخدمة، وقد لايكون في حاجة الي مثل هذه السلعة او الخدمة.

والان بعد عرض الانواع الرئيسة للمقابلات ، نود الاشارة الي ان هناك انواعا اخري من المقابلات التي قد تكون انت طرفا فيها وهي كما يلي:

١- مقابلات التأديب والعقاب(التوبيخ):

الغرض الأساسي من هذه المقابلات هو تصحيح السلوك غير المناسب، ومن الخطأ تصور أن هذه المقابلات بغرض معاقبة الأشخاص وليس اكتشاف الخطأ وتصحيحه.

وإذا اضطرتك الظروف لعقد مثل هذه المقابلات عليك أتباع الأتي:

١- هيئ المناخ الملائم للمقابلة.

٢- حدد الشكل التي ستتحدث مع المرؤوس عنها.

٣- حلل المشكلة جيدا وتعمق وناقشها مع المرؤوس

٤- اجمع اكبر قدر من المعلومات عن المشكلة وسبل حلها

٥- احتفظ بهدوئك ولا تتأثر بغضب المرؤوس، أو دموعه وتوسلاته إذا كانت من الجنس الناعم.

٦- لاتتاثر بأي تهديدات قد يقوم بها المرؤوس كالتهديد بالاستقالة وكن حذرا عند التعامل مع هذا النوع من البشر.

٧- تابع تنفيذ ماتم الاتفاق عليه بنفسك.

٢- مقابلات التظلم:

هذا النوع من المقابلات من أصعب انواع المقابلات في كيفية إعدادها والتعامل معها وغالبا فانها لا تلتزم بالشكل الرسمي للمقابلات.

فقد ياتي اليك احد المرؤسين ثائرا وغاضبا ويبدا في الشكوي انك لم تقيمه كما يجب ولذلك فان مقدار ما يتقاضاه من حافز اقل بكثير من زملائه، واذا قمت بالرد عليه فورا فانك قد تاثرت به وبدات المقابلة وتعمقت فيها دون ان تدري..

لذا فانه يجب عليك عند مواجهة مث هذا الموقف:

١- ان تتسم بالهدوء ولا تتاثر بالحالة النفسية للمرؤس واستمع له جيدا

٢- حدد له موعد قريبا للمقابلة

٣- واجهه بالحقائق والاخطاء التي وقع فيها والتي ادت الي انخفاض ادائه.

٤- اتفق معه علي الاسلوب الذي تصحح به هذه الاخطاء في المستقبل

٥- اجعله يخرج من عندك وهو هادئ ومقتنع بانه اخطا وانه عليه وحده يقع عبء اصلاح ذاته.

٣- مقابلات ترك الخدمة:

تعقد هذه المقابلات للافراد الذين يتركون العمل سواء باختيارهم او عن غير رغبتهم والغرض من هذه المقابلات هو التعرف علي الأسباب التي دافعتهم لترك العمل.

وغالبا ما يقوم بهذه المقابلات ادارة شئون العاملين. ان تحديد موعد المقابلة يكون له اهمية كبري فينبغي ان لا يكون بعيدا عن موعد المغادرة بل قريبا ولكن لا ينبغي ان يكون اخر يوم عمل للفرد حتي لايكون مشغولا بانهاء إجراءات خلو الطرف من المؤسسة.

العرض الشفهي:

قد يطلب منك احيانا ان تقوم بعرض تقرير عن انجازات قمت بها، او بحث قمت باعداده، او ان تعرض دراسة قمت بها او ان تقدم معلومات عن مشاكل العمل، او ان تدفع عن افكار تود ان تقدمها وهذا يتم امام مجلس الادارة او لجنة او مستثمرين. وهنا فانك تلعب دور المحاضر، ولكي تلعب هذا الدور جيدا ينبغي عليك اكتساب بعض المهارات التي تساعدك في توصيل الرسالة التي تود توصيلها الي مستمعيك بطريقة جذابة.

وعليه ينقسم الفصل الي ثلاثة موضوعات أساسية هي:

- مهام تؤديها قبل عرض التقرير
- مهام تؤديها اثناء عرض التقرير
- مهام تؤديها لادارة النقاش

مهام تؤدي قبل العرض الشفهي:

لكي يكون عرضك مثيرا للانتباه ولكي تنجح في توصيل رسالتك الي مستمعيك بكفاءة فان هناك بعض المهام التي ينبغي عليك انجازها قبل قيامك بالعرض وهذه المهام هي:

١- اعداد الموضوع

٢- تحليل الحاضرين

٣- الوقت والمكان المناسبين

٤- تجهيز المساعدات البصرية

وسنتاول كل منها بالشرح فيما يلي:

١- اعداد الموضوع:

اول خطوة هي معرفة الموضوع او الرسالة المطلوب منك نقلها للحاضرين ومتي عرفت الموضوع فينبغي ان تحدد المراجع التي ستساعدك في اعداد الموضوع، او تحدد مصادر المعلومات التي ستحصل منها علي البيانات التي ستستند اليها في عرضك للموضوع.

٢- حليل المستمعين:

ينبغي ان تستكشف شخصية مستمعيك قبل ان تقوم بالعرض فهذا يساعدك كثيرا في تحديد الطريقة او الاسلوب الذي ستستخدمه في نقل الرسالة اليهم وبعد ذلك يجب اكتساب بعض المهارات التي تجعلك متحدثا ناجحا.

١- كن واثقا من نفسك، ومن الموضوع الذي حددته

٢- وجه نفسك ناحية تحقيق الهدف من العرض

٣- اجعل المستمعين يشعرون انهم امام متحدث ذو شخصية قوية، لانهم لو شعروا ان شخصيتك مزوزة فلن يعيروك انتباها، ولن يهتموا بالافكار التي تقدمهاز

٤- اذا كان مستمعوك من النوع الذي لايسهل اقناعه، ولهم تجارب سابقة في موضوع العرض، وليس لديهم ثقة في ان احدا سوف يحل لهم مشاكلهم فقبل ان تبدا العرض وزع عليهم ما يشبه النشرة الصغيرة التي تحتوي بينات عن مؤهلاتك، وخبراتك السابقة في موضوع العرض.

٥- احعل عرضك للموضوع ياخذ شكل الحوار المتبادل حتي لايتسرب الملل الي نفوس المستمعين.

٣-معرفة الوقت والمكان:

قبل العرض لابد ان تعرف متي واين ستقدم العرض، وهل حدود الوقت تسمح لك بالاعداد قبل الموعد بفترة كافية ام لا، وما نوع المكان الذي ستقدم فيه العرض

٤-الوسائل المساعدة للايضاح (سمعية وبصرية):

بعد اعدادك للنقاط السابقة ومراجعة مكان العرض ينبغي ان تحدد هل ستستخدم وسائل إيضاح بصرية او سمعية او كليهما معا ام لا؟

ومن وسائل الايضاح التي يمكن استخدامها:

١- الخرائط والرسوم البيانية

٢- الملصقات

٣-شرائح الافلام المصورة

٤- افلام سينمائية او شرائط فيديو

وعند اختيارك واستخدامك لاي من الوسائل السابقة ، ينبغي عليك مراعاة الاعتبارات التالية:

١- استخدام الوسيلة التي تخدم الهدف

٢- لاتحاول ان تكدس اكبر قدر من المعلومات في وسيلة ايضاح واحدة

٣- اعرض الوسيلة المناسبة في الوقت المناسب

٤- احتفظ بالوسيلة مغطاة، واعرض افكارك شفهيا، وعندئذ ايدها بوسيلة ايضاح

٥- لاتجعل وسيلة الايضاح مكشوفة قبل العرض حتي لا تجذب انتباه المشاهدبن، وتصرفهم عن الافكار التي تشرحها.

٦-تاكد من انك تسطيع تشغيل اجهزة الايضاح التي ستستخدمها.

مهام تؤديها اثناء عرض التقرير:

ينبغي ان تصل الي مكان العرض قبل ان يبدا الموعد الرسمي بفترة كافية، تستطيع فيها ان تهيئ نفسك للعرض وتتاكد من ان تعليماتك بخصوص المكان وتجهيزاته والوسائل البصرية والسمعية المساعدة قد تم تنفيذها بدقة

بعض النصائح التي يجب اتباعها قبل ان تبدا العرض مباشر:

١- كن طبيعيا، ولاتحاول ان تضفي علي شخصيتك أهمية اكثر من الواقع الفعلي حتي لايستخف بك الحاضرون.

٢- لاتحاول ان تغلف شخصيتك بغلاف ما، واستخدم تعبيراتك الطبيعية الخاصة بك في الكلام.

٣- لاتحاول ان تفكر في موضوع العرض قبل بدء الموعد مباشرة، وحاول ان تمشي قليلا حول المكان، او تتحدث مع زميل حتي لاتركز تفكيرك في موضوع العرض.

٤- تصرف بهدوء قبل العرض، وسوف تشعر براحة وهدوء اكثر عندما يبدا العرض.

اما عند بدء العرض فاننا لا ننصحك بان تقرا الموضوع كلمة بكلمة من ورق مكتوب ، خاصة اذا كان الحاضرون لديهم خلفية عن هذا الموضوع، فهذا يشعرهم بانك لست ضليعا في الموضوع، ولكن اذا اضطررت لان تقرا من ورق، فاكتف بان تاخذ العناوين الرئيسية من الورق وان تكمل الشرح بنفسك ويكون حديثك موجها (وجها لوجه) للحاضرين، ولاتحاول في البداية ان تعتذر عن القصور في المواد التي تعرضها، او عن كيفية اعدادك لها، فاذا لم يكن لديك وقت كاف لجمع معلومات كثيرة فينبغي عليك ان تتعمق فيما جمعته من معلومات.

وفيا يلي نقدم لج مجموعة من النصائح التي ينبغي مراعاتها اثناء العرض لكي تكون متحدثا ناجحا:

١- المظهر:

اهتم جيدا بمظهرك وملابسك ولاى تلبس ملابس ضيقة حتي تستطيع ان تاخذ نفسا عميقا كل فترة.

٢- اهتم بان يكون حذاؤك مريحا، حتي لايؤثر ذلك علي قدرتك علي تحمل الوقوف لمدد طويلة.

٣- تاكد من احكام اغلاق ازرار ملابسك حتي لاتكون مثارا لانتقاد الاخرين وسخريتهم.

٤- تحرك بحساب، ولاتتحرك الا لكي تكتب علي السبورة او تشغل ايا من اجهزة الايضاح المشاعدة

٥- لاتكتف يديك وراء ظهرك اثناء الحديث

٦- تجنب ان تضع يديك في جيوب بنطلونك، اما اذ اا كانت هذه هي عاداتك التي لاتستطيع التخلص منها، فتاكد قبل العرض من خلو جيوبك من النقود المعدنية حتي لاتحدث جلجلة اوصوتا يؤثر علي تركيز وانتباه الحاضرين.

٢- وضع الجسم:

١- ينبغي ان تكون واقفا في مواجهة الحاضرين وجها لوجه

٢- لاتكن صلبا او متخشبا في وقفتك

٣- استخدم يديك بحساب لكي تعبر عن حركات بسيطة يكون هدغها توضيح المعني لحاضرين.

٤- اذا كنت تستخدم ميكروفونا، فراع ان يكون وجهك بعيدا عن الميكروفون في حدود من ١٠-٢٠ سم لكي ينتقل الصوت بسهولة للحاضرين وبدون ضوضاء.

٥- لاتحرك الخاتم الذي في اصبعك او تضع اشياء في جيبك وانت تتحدث.

٦- لاتضع يدك في فمك اثناء الحديث.

٣- تعبيرات الوجه والايماءات:

١- لا تجعل تعبيرات وجهك جامدة اثناء الحديث، بل اجعلها معبرة عما تقول.

٢- اجعل عينيك علي مستمعيك باستمرار لكي تعرف ردود افعالهم واستجاباتهم لما تقول.

٣- لاتركز بعينيك علي الجالسين في الصفوف الاولي بل ركز ايض علي جميع الحاضرين وتنقل بينهم بعينيك حتي تعطي لكل منهم ايحاء بانك تخاطبه هو شخصيا.

٤- تجنب النظر لاسفل او للامام (بعيدا عن الحاضرين)

٥-استخدم الايماءات الطبيعية المناسبة التي تخدم الغرض.

٦- تجنب عمل أي ايماءات بالقلم.

٤- الصوت والنطق الصحيح:

١- خذ نفسا عميقا قبل ان تبدا، وعند كل موقف، وفي نهاية كل فقرة.

٢-دع صوتك ينطلق بصورة طبيعية، وتحكم في درجة الصوت بالطريقة التي تجعلك تعبر عن مضمون رسالتك

٣-تحكم في نبرات صوتك، ولاتجعلها علي وتيرة واحدة، واعرف متي واين ترفعها او تخفضها.

٤-راع ان يكون صوتك مريحا اثناء الحديثظن ولاتجهد صوتك بان تتحدث في نبرات غير دقيقة وغير منتظمة فالصوت العالي نسبيا مطلوب ولكنه لايضمن بالضرورة جذب انتباه الحاضرين، كما ان الصوت المنخفض اكثر من اللازم قد يجعل المستمعين يستغرقون في النوم.

٥- انطق كل كلمة علي حدة، ولاتنطق اكثر من كلمة في لفظ واحد حتي تكون مفهوما

٦-اختر الجمل البسيطة والكلمات السهلة التي تصل لاذهان المستمعين بسرعة.

٧- لاتستخدم بعض الكلمات مثل أأأأأأأأ او م م م م.

٨- لاتستخدم الكلمات غير الضرورية.

٩-اذا كانت هناك مصطلحات فنية اشرحها.

١٠-لاتستخدم كلمات تحمل معاني عامة، ومعاني خاصة.

١١-اجعل نطقك للالفاظ سليما ولاتتحدث بعصبية.

١٢-توقف عدة ثواني قليلة بعد عرض كل فكرة، لكي تستقر في اذهان المستمعين ولكي تلتقط انت نفسك.

١٣-اذا كنت تستخدم ميكروفونا فجربه قبل ان تبدا العرض، واضبط درجة التحكم في الصوت لكي يكون واضحا لكل المستمعين.

١٤-لاتكرر في بعض العبارات مثل" انني اعني.....او اعني بذلك ان... او هل فهمتم ما اقول.

٥- الدعاية:

١- لاتجعل العرض يمر دون ان يخلو من دعاية تشد انتباه الحاضرين وتصحصحهم.

٢-اجعل الدعابة او النكتة نابعة من الموضوع نفسه وليست مفتعلة

٣-افضل دعابة هي ما تكون باسلوبك انت.

٤- حاذر من ان تستخدم الدعابة في غير اوانها.

٥-ينبغي ان تكون الدعابة قصيرة ومضحكة فعلاز

٦-لاتضحك بعد ان تلقيها، فقد يكون انت الشخص الوحيد الذي يضحك.

٦- المساعدات المرئية المناسبة:

١- استخدم الوسيلة التي تخدم الغرض وتشرح ما تقول للحاضرين.

٢-استخدم السبورة لكي تسجل فقط ملخصا لما تعرض او اراء للحاضرين، فهي تعطيك امكانيات ومساحة لاحدود لها ، كما انه يسهل مسحها.

٣- اذا كنت تستخدم خرائط بيانية فتاكد من الحامل الذي ستضع عليه الاوراق واستخدم كلبسات عريضة وقوية، مع استخدام الالوان في الكتابةويفضل استخدام السبورة المتحركة في عرض الرسوم.

٤- اذا كنت ستستخدم شرائح الافلام المصورة فتاكد من وجود شاشة وبروجيكتور،وانه يمكن اظلام الحجرة، مع ان هذا يقلل من فرصة ان تري عيون مستمعيك وتعرف ردود افعالهم.

٥-اذا كنت ستستخدم شرائط فيديو فتاكد من اجهزة العرض قبل ان تبدا.

٦-يمكنك استخدام الافلام في ضوء النهار عن طريق الدوائر التليفزيونية المغلقة ان وجدت.

مهام تؤديها لادارة النقاش:

- بعد الانتهاء من العرض عادة ما تكون هناك فترة للنقاش، وطرح اسئلة والرد عليها.
- وتعتبر فترة النقاش مكملة للعرض، فهي تعطيك انطباعا عن مدي فهم الحاضرين لرسالتك وتساعدك في توضيح الامور التي لم يستوعبوها جيداز
- وفترة النقاش تحدد الي حد كبير مدي نجاحك في العرض ككل في ختام الموضوع.
- ولكي تدير النقاش بنجاح هناك مهارات معينة يجب عليك ان تكتسبها وهي كما يلي:

١- في بداية العرض نبه الحاضرين الي انه سيكون هناك وقت مخصص للمناقشة في نهاية العرض، وذلك حتي يستطيعوا اعداد الاسئلة والاستفسارات

٢- لاحظ انه اذا اعددت رسالتك اعدادا جيدا، فان تداول الاسئلة والاجابة عليها يكون امر سهلا بالنسبة لك.

٣- هيئ لهذا الغرض، وحاول ان تسيطر علي النقاشز

٤-استمع جيدا للاسئلة، وحاول ان تتفهمها كما يقصدها السائل.

٥-تاكد من ان صاحب لسؤال يفهمه جيدا، وذلك بان تكرره عليه بصوت عال لكي يسمعه الاخرون.

٧-اجعل اجابتك مباشرة علي الاسئلة.

٨-اذا لم تكن متاكد من الاجابة علي الاسئلة فلا تحاول ان تجيب، ويفضل ان تكتفي بان تدل صاحب السؤال علي المراجع التي يمكنه الرجوع اليها لكي يجد فيها اجابة لسؤله.

٩-اما اذا كانت الاجابة ضرورية وملحة، فيمكنك ان تعده بالبحث عنها وارسلها له فيما بعد، ولاتنس ان تدون اسمه وعنوانه معك لكي تفي بوعدك.

اثناء اجابتك علي الاسئلة قد تواجه ببعض الاسئلة الحرجة او السمجة التي يقصد صاحبها اضاعة الوقت او وضعك في موقف حرج، لذا فانه يجب ان تجهز نفسك للاجابة علي مثل هذه الاسئلة، وفيما يلي نعرض عليك بعض النصائح التي لو اتبعتها فستتغلب علي المواقف الحرجة التي قد توضع فيها وهي:

١- عدم الاجابة: اذا كنت لا ترغب في الاجابة علي السؤال يمكنك اتباع الاتي:

١- تظاهر بانك لم تسمع السؤال

٢- اذا اصر صاحب السؤال علي طرحه، فانتظر قليلا فقد يقوم احد الحاضرين بالرد عليه.

٣- قم بتحريك الميكرفون او اسكب كوب الماء الذي امامك بطريقة لاتبدوا مفتعلة.

٤- قم بالقاء نكن\اته لتغير مجري الحديث.

٥- اذا لم تفلح كل الوسائل في تغير مجري الحديث، ووجدت ان السائل مصر علي سما الاجابة، فانك تكون اكتسبت بعض الوقت لتجهيز الرد.

٢- التعامل مع السؤال: اذا كنت تود التعامل مع السؤال يمكنك اتباع الاتي:

١- تظاهر بانك لم تفهم السؤال ، واجب اجابة غير مطلوبة، لكي يعتقد صاحب السؤال بانك لم تفهمه.

٢- اعد السؤال علي صاحبه بقولك هل تقصد كذا، وتجيب علي شئ اخر.

٣- لف ودور حول السؤال، بان تشرح الاساس النظري للسؤال وتجزئه الي اسئلة يمكن ان تلقيها علي الحاضرين.

٤- يمكن ان تتهكم علي السؤال بان تقول هل هذا سؤال حقا؟ انه يتكون كم اربعة او خمسة اسئلة، او ان تقول ان السؤال ليس له معني محدد، او انه يحتاج الي مناقشة، وعندئذ تبدا في مناقشة الحاضرين.

٣- التعامل مع صاحب السؤال: اذا كنت تود التعامل شخصيا مع صاحب السؤال يمكنك اتباع الاتي:

١- ضع صاحب السؤال في موقف دفاعي عن نفسه، بان تقول انك تاسف لانه يوجد شخص لايفهم مثل هذه الاشياء البسيطة، وهذا يجعله ينشغل بالدفاع عن نفسه وينصرف عن السؤال.

٢- قل لصاحب السؤال ان عنده سوء فهم كبير في الموضوع

٣- يمكنك ان تسكت في انتظار سؤال اخر توضيحي.

واخيرا يجب ان تنهي النقاش في الوقت المحدد، فهذا يكون مفيدا للحاضرين ولك، فبعض الحاضرين يكون مرتبطا بمواعيد اخري، اذا كان الوقت نهارا، اما اذا كان الوقت ليلا فاغلبهم يود العودة للمنزل ومشاهدة برامج التليفزيون المفضلة له او النوم مبكرا.

الاتصال المكتوب:

يمكن أن يتخذ أشكالا متنوعة مثل : الخطابات والمذكرات والنشرات والأدلة والتقارير أو لوحات الإعلانات

مميزات الاتصال المكتوب:

تتميز هذه الطريقة في الاتصال بكونها تمج كلا من المرسل والمستقبل بإطار مرجعي مكتوب، يمكن الرجوع الية في أي وقت.

تعتبر طريقه منخفضة التكاليف، حيث يمكن توزيع الرسالة المكتوبة على عدد كبير من المستقبلين.

فعالية الرسالة المكتوبة تعتمد في المقام الأول على قدرة المرسل على صياغة الأفكار وتوضيحها بطريقه فعالة.

تعتبر مرجعاً قانونياً للجهات المعنية في حالة حدوث أية مشكلات أو خلافات حول ما تحتويه عملية الاتصال.

التقرير:

هو تصور لموقف اجتماعي أو اقتصادي أو ثقافي، وعادة يهتم بتوضيح الايجابيات والسلبيات المتعلقة بالموقف، وهو نشاط تستطيع أن تمارسه وهو مجال من مجالات التفكير لعرض وجهة نظرك وأفكارك للآخرين.

ويعرف التقرير بأنه:

وسيلة من وسائل الاتصال الفعال في منشات الأعمال بين المستويات الإدارية، المختلفة، وبين وحدات النشاط كل في مجال اختصاصه.

عرض مكتوب لمجموعه من الحقائق الخاصة بموضوع معين أو مشكلة معينة، ويتضمن تحليل واقتراحات وتوصيات تتماشى مع نتائج التحليل.

حقائق خاصة بمشكلة معينه، تعرض عرضاً تحليلياً، بطريقه مبسطه، مع ذكر الاقتراحات التي يجب أن تتمشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل.

وثقيه تتضمن دراسة لمشكلة ما، بهدف نقل وإعطاء المعلومات والنتائج التي تسفر عنها الدراسة من اجل تقديم الأفكار والتوصيات.

إعلام الغير كتابياً بأمر من الأمور

عرض نتائج بحث، أو دراسة موضوع معين، أو إيجاد حلول لمشكلة ما.

ويختلف التقرير باختلاف الهدف منه، سواءً كان تقرير إداري، فني، طبي، الخ.... وتعتبر التقارير وسيلة اتصال هامه داخل دوائر الأعمال على اختلاف أنواعها وتخصصاتها، وبدون التقارير يكون من الصعب على الإدارة السيطرة على المنشاه وقياداتها بفاعلية وكفائه، حيث تعتمد الإدارة على ما تتضمنه التقارير من المعلومات لمعرفة ما يجري داخل المنشاه واتخاذ القرارات المناسبة في المواقف المختلفة ورسم السياسات والخطط واختيار أسلوب العمل المناسب، كما تساعد التقارير في التعرف على وجهات نظر و أراء العاملين والتوصيات التي يقدمونها والحلول التي يقترحونها لمشكلات العمل.

إن الهدف الأساسي لكتابة التقارير هو نقل المعلومات، وفي بعض الحالات تستخدم التقارير كوسيلة لتقديم توصيات او اقتراحات، وعل ذلك يجب اتباع أسلوب في أعداد وكتابة التقارير.

يهدف إلى أن يكون التقرير:

واضحاً: سهل فهمة واستيعابه

موجزاً: بما يكفي لغرض منه

كاملاً: يغطي كافة جوانب الموضوع

دقيقاً:يحتوي على معلومات صحيحة

ويعتبر التقرير المكتوب احد أساليب الاتصال في منشات الأعمال بين المستويات الإدارية المختلفة، وبين وحدات النشاط كل في اختصاصه، كما يعتبر بصفه عامه ضمن أساليب الاتصالات الإنسانية العالية، وهو ما يطلق عليه Effective Human Communications والتي تتلخص في:

المقابلات الشخصية	Interviewing
المحادثة التلفونية	Telephone
التقديم والعرض	Presentation
كتابة التقارير	Report writing
الاجتماعات	Meetings
الاستقصاءات	Questionnaires
الملاحظه ودراسة العينات	Observations
الوثائق والمستندات	Documents
الاستبيان	Referendum
أجهزه الحاسب الآلي	Computers
أجهزه الفاكس والتلكس	Fax & Telex

وتهدف أي من هذه الأساليب أما إلى تجميع معلومة أو إلى نقل وتوصيل معلومات، أو الاثنين معاً وهو ما يطلق عليه (الاتصال ذو الاتجاهين)، إلا أن التقرير يعتبر اتصال في اتجاه واحد حيث يتم من خلاله نقل وتوصيل معلومات وليس تجميع معلومات.

أهمية التقارير:

الهدف الأساسي من كتابة التقارير بالدرجة الأولى هي نقل المعلومات، و يمكن أن تحقق التقارير بجانب ذلك مجموعة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

معاونه الإدارة في أداء وظائفها المختلفة

التوثيق والتسجيل

تبادل المعلومات

معلومات مرجعية

التقارير وسيله اتصالية عن طريقها يتلقى المديرون المعلومات التي يعتمدون عليها في رسم السياسات، ووضع الخطط واختيار أسلوب العمل المناسب داخل مؤسساتهم، كما تستخدم التقارير لإعلام المديرين بتكاليف الإنتاج، ومشكلاته، ومستوى الأداء في مختلف الأعمال في المنشاه.

ورغم تنوع وسائل الاتصال داخل دوائر الأعمال، إلا أن التقارير لها أهمية خاصة بين هذه الوسائل، ويرجع ذلك للأسباب التالية:

تعتبر التقارير مصدراً دائما للمعلومات يمكن الرجوع إليها في أي وقت

تساعد التقارير أكثر من وسائل الاتصال الأخرى، على فهم واستيعاب المعلومات والحقائق.

تعتبر التقارير القاعدة الأساسية التي تتخذ القرارات بناء عليها

تتميز التقارير بالاعتدال في إعدادها إذا قورنت ببعض أساليب الاتصال الأخرى

وعلى ذلك فان التقارير المكتوبة تعتبر من أهم وسائل الاتصال في منشأة الأعمال.

ومن بين العوامل التي عظمت أهمية التقارير:

النمو في كثير من العمليات في مجال الأعمال وتعقدها في المدى الطويل

تنامي الحاجة لطرق أفضل لقياس أداء الإداريين

التطور السريع في أجهزه ومعدات إنتاج المعلومات ذات الكفاءات الأكبر

وكثيرا ما يترتب على التقرير قرارات معينة، كفصل من العمل، أو استحقاق ترقيه، أو نقل، أو إعادة تصميم البرامج الحالية، أو توسيع نشاط المنظمة أو تحجيمه، لذا ينبغي مراعاة ما يلي عند كتابة التقرير:

تحري الدقة والموضوعية

الصدق في الإدلاء بالمعلومات

عدم تدخل الأغراض الشخصية في كتابه التقرير(كالصداقة والبغض والمصلحة)

أهداف التقرير:

لابد أن يكون هناك هدف أو أهداف من وراء كتابة التقرير ومن أهم هذه الأهداف ما يأتي:

إعلام الغير بأمر من الأمور

تحريك سلوك الآخرين عن طريق إقناعهم بشيء معين أو بوجهة نظر محدده

عرض نتائج بحث أو دراسة لموضوع معين أو مشكله مهمة، ليستفيد من قراءة هذا التقرير كل من اطلع عليه.

لذلك فان الهدف من إعداد التقرير يجب أن يكون واضحا ومحددا في جملة واحدة، مثل: (الهدف من هذا التقرير معرفه ما تم انجازه في جهة ما والأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق وانجاز ما هو مستهدف خلال فتره معينه)... وهكذا.

ويمكن أن تحقق التقارير بجانب ذلك مجموعة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

معاونه الإدارة في أداء وظائفها المختلفة التالية:

التخطيط: يبنى على معلومات عن أوجه النشاط المختلفة، ترد إلى الإدارة في شكل تقارير تمثل الانجازات السابقة والإمكانيات المتاحة ووجهات نظر وتوصيات القائمين على الانشطه المختلفة للإدارة، مما يساعد على إصدار خطط موضوعية وعلمية وقابله للتنفيذ و تتوفر لها مقومات النجاح.

الرقابة: أن جوهر وظيفة الرقابة يمكن في مقارنة الانجاز الفعلي بما كان يجب أن يتم في ضوء الخطة الموضوعة وحسب معايير الأداء المتفق عليها، وحتى تتمكن الإدارة من إجراء هذه المقارنة فانه يلزمها دائما معلومات في شكل تقارير عن الانجازات التي تمت.

التوجيه والإشراف: لا يستطيع الرئيس أو المسئول أن يمارس وظيفة التوجيه والإشراف دون الحصول على معلومات عن سير العمل وأي مشكلات أو معوقات تظهر أثناء التنفيذ، ولا يتيسر ذلك إلا من خلال نظام للتقارير يمده بشكل منتظم بالمعلومات اللازمة.

المتابعة و التقييم: تتطلب عملية متابعة الانشطه المختلفة وتقييم أداء الأفراد والوحدات الإدارية ضرورة وجود تقارير تعرض الانجازات وتساعد على تحديد مدى تحقيق الأهداف الموضوعه وتحدد الاختلالات التي وقعت وتقدم تحليلا لأسبابها وكيفية تلاقيها مستقبلاً.

التوثيق والتسجيل: تعتبر التقارير وسيلة للتوثيق والتسجيل، فهي تعبر عن نشاط وانجازات وأعمال تمت ونتائج تم التوصل إليها، ومشكلات واجهت العمل وأساليب معالجتها، فنجد مثل أن مجموعة التقارير التي تصدر نهاية كل سنه ماليه، تعتبر سجلا لنشاط المنشاه خلال هذه الفترة الزمنية، و تقارير تتضمن تحليلا لنتائج الأعمال وتقارير تقييم لمستوى الأداء والمعوقات التي واجهتها المنشاه.

تبادل المعلومات: تعتبر التقارير وسيله لتبادل المعلومات بين الوحدات و الانشطه المختلفة داخل المنشاه، و بالتالي التأثير على خطط و برامج هذه الوحدات بما يكفل تحقيق أهداف المنشاه.

معلومات مرجعية : هناك بعض التقارير التي تتضمن معلومات نحتاج دائما للرجوع إليها، مثال ذلك: تقييم الأداء التي توضح خطوات سير العمل والإجراءات المختلفة الواجبة الإتباع والنماذج التي تساعد مثل هذه المعلومات المرجعية في تدريب الموظفين الجدد أيضا.

فوائد استعمال التقارير:

هناك العديد من الفوائد الرئيسة التي تحققها المؤسسات جرا استعمالها للتقارير منها:

إجراء تغيير في الإجراءات والسياسات، فلسفه المؤسسة. حيث أن معظم التغيرات هي نتيجة اقتراحات قدمت في تقرير معين.

التنبوء بالحاجات: حيث أن هناك تقارير تشير إلى وجود حاجات معينة يجب توفيرها للمنظمة. مثل الحاجة إلى زيادة عدد العاملين في إدارة معينة، أو الحاجة إلى زيادة عدد العاملين في إدارة معينه، أو الحاجة إلى تطوير إجراءات السلامة الصناعية داخل المؤسسة .

مقارنة الانجاز بمعايير الأداء: وهذا يعني استعمال التقارير في الرقابة وخاصة في رقابة التكاليف

تخفيض التكاليف: المفروض أن تشير التقارير إلى ضرورة تخفيض التكاليف في المؤسسة أو تشير إلى الوافرات الممكن تحقيقها نتيجة تطبيق التوصيات والمتقرحات التي تضمنها التقرير

أنواع التقارير:

تنقسم التقارير إلى أنواع عديدة مثل:

حسب موضوعاتها ومنها:

التقارير الاخباريه

التقارير التحليلية أو تقارير البحث والفحص

التقارير السنوية

التقارير المالية

تقارير دورية اشرافيه تتناول موضوعات معينه

تقارير احصائيه وتضمن بيانات في صورة احصائيه كمية

تقارير إدارية وتتعلق بعرض ومناقشة مشكلات إدارية معينه

أنواع التقارير حسب درجة شكليتها رسمية أو غير رسمية:

تقارير رسمية

تقارير غير رسمية

ج. أنواع التقارير حسب الصورة التي تخرج عليها ومنها:

١. تقارير شفهية

٢. تقارير مكتوبة

د. أنواع التقارير حسب الجهة الصادرة إليها ومنها:

١. تقارير داخلية

٢. تقارير خارجية

كما ويمكن تقسيم التقارير إلى أنواع أخرى وفقاً لما يلي:

أولا: من ناحية الزمن:

تقارير دورية: وهي التي تغطي فترات زمنية ثابتة، عادة ما تحددها نظم العمل بالمنشاة أو قد يحددها القانون في بعض الحالات، وقد تكون هذه التقارير:

يومية

أسبوعية

شهرية

ربع سنوية(كل ٣ أشهر)

نصف سنوية (كل ٦ شهور)

سنوية

وقد يصدر نفس التقرير بواحدة أو أكثر من هذه الدوريات، فهناك تقرير مبيعات يومي وأخر شهري يمثل إجماليات التقارير اليومية، وهكذا كما تؤثر العوامل التالية على تحديد دورية التقرير:

درجة حساسية الموضوع وتأثيره على بعض الانشطه

مدى الحاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة

ارتباط موضوع التقرير بموضوعات تقارير أخرى لها دورية ثابتة قد لا تستطيع المنشأة تغييرها

المستوى الإداري الذي يرفع له التقرير

اللوائح والقوانين

تقارير غير دورية: وهي التي تغطي فترات زمنية غير ثابتة، وتختلف من تقرير لأخر وعادة ما يرتبط إصدار مثل هذه التقارير بوقوع أحداث معينه/ مثل وصول رصيد المخزون لأحد الأصناف الهامة إلى مستوى معين، أو حدوث عطل مفاجئ لأحد الأصناف الهامة إلى مستوى معين، أو حدوث عطل مفاجئ لإحدى الآلات على خط الإنتاج.

وتسمى هذه التقارير الاستثنائية باعتبارها ترتبط بأمور غير عادية أو نادرة الوقوع وتمثل مشكلة لأحد الانشطه الرئيسية للمنشاة وتتطلب اتخاذ إجراءات خاصة أيضا واستثنائية، وقد تصدر تقارير عن بعض الموضوعات تحمل الصفتين معا، فنجد في بعض المصانع مثلا أن هناك تقريراً دوريا عن حالة الآلات وأوقات التوقف وأسبابها (أعطال، صيانة دورية، عدم توفر خامات،... الخ) يصدر أسبوعيا، كما يصدر تقرير فوري غير دوري في بعض حالات التوقف لبعض الماكينات أو حالات التوقف الناتجة عن أنواع معينه من الأعطال.

ثانياً: من ناحية الهدف:

تقارير متابعه: وهي التقارير إلي تكون مرتبطة بخطه موضوعة أو برنامج أو مشروع جاري تنفيذه، وعادة ما تتضمن عملية مقارنه بين ما هو واقع فعلا وما كان يجب أن يتم وفقا للخطة أو البرنامج الموضوع، وتوضيح الانحرافات وتقديم تحليل لها وبيان مسبباتها وأحيانا ما تكون في شكل جدول به خانات تمثل الفعلي actual ويرمز لها بحرف a والتمثيل التقديري أو المخطط planned ويرمز لها بحرف p ، وقد يترتب على مثل هذه التقارير اتخاذ قرارات تصحيحية أو تعديل في الخطط الموضوعية أو إعادة توزيع للمواد المتاحة.

تقارير معلومات: وهي التقارير التي تنقل معلومات عن أحداث أو مواقف معينه، وتسمى أحيانا تقارير إخبارية وقد تتضمن تعليقاً يمثل وجهة نظر كاتب التقرير، ويركز هذا النوع من التقارير على الحقائق أو ما يطلق عليه البعض معلومات حقائقية مثل تقرير المبيعات الشهري لفروع الشركة، أو تقرير الأسعار العالمية لبعض المنتجات. ونادرا ما يترتب على مثل هذه النوعية من التقارير اتخاذ قرارات معينة، ففي معظم الأحوال تهدف إلى الاحاطه فقط، إلا أنها يمكن أن تستخدم عن إجراء الدراسات أو وضع الخطط المستقبلية أو عمليات التنبؤ التي تعتمد على السلاسل الزمنية والتي تمثل أرقام فترات سابقه، كما تساعد على اكتشاف الموسمية وتحديد ظواهر معينه.

تقارير الدراسات: وهي التقارير التي تعرض نتائج الدراسات التي تجرى داخل المنشاه أو في البيئة الخارجية، وقد يقوم بها أفراد من المنشاه أو جهات أخرى متخصصة، مثل تقرير دراسة الجدوى الاقتصادية لإنشاء خط إنتاجي جديد بمصنع أو تنويع المنتجات، أو دخول أسواق جديدة، أو إتباع سياسة تسويقية أو ترويجية معينة.

تقارير تقييم الأداء: وهي التقارير التي تقيم مستوى الأداء قياساً بمعايير موضوعية مسبقاً، وتهدف هذه التقارير إلى الحكم على الكفاءة أو إعفاء درجات أو تقديرات تعبر عن مستوى الأداء خلال فتره التقييم، وعادة ما تكون هناك قواعد لكتابة هذا النوع من التقارير وتحديد أسلوب لقياس ومقارنه الأداء الفعلي بالمعايير النمطية لمثل هذا العمل. ومن أمثلتها تقارير تقييم أداء الأفراد أو تقييم أداء إدارات معينة أو وحدات نشاط، وقد يترتب عليها اتخاذ قرارات في حالة وجود انحرافات كبيرة أو قد يكتفي أحيانا بالتوجيه أو تصحيح بعض المسارات.

ثالثاً: من ناحية المحتوى:

تقارير مالية ومحاسبية

تقارير الانشطه

تقارير الأفراد(الجانب الشخصي، الوظيفي، السلوكي، تقييم) .

رابعاً: من ناحية الشكل:

تقارير وصفيه: تقارير دراسات الجدوى، تقارير دراسة السوق واتجاهات المستهلكين

تقارير سابقة التصميم: مطبوعة وعلى كاتب التقرير أن يملا بياناتها مثل: تقارير المتعلقة بالرحلات الجوية، الصيانة، تقييم الأداء للعاملين

خامساً: من ناحية التوجيه:

تقارير داخلية

تقارير خارجية

خصائص التقرير الجيد:

هناك عدة خصائص يتميز بها التقرير الجيد من أهمها:

هدف أو غرض التقرير: كل تقرير فعال يجب أن يكون هناك سبب لكتابته.

الإيجاز: كلما كان التقرير موجزا كلما كان أفضل، يجب أن يكون مختصراً، مباشراً، وألا يكون الإيجاز على حساب الشمول والكمال.

الوضوح: يجب أن يكون التقرير واضحا ومفهوما و بلغه غير غامضة

التوثيق: يجب أن يكون التقرير موثقا قدر الإمكان ومدعماً بمعطيات موضوعية، والغرض من التوثيق هو تمكين القارئ من اتخاذ قرار غير متحيز

التاريخ: يجب أن يكو للتقرير تاريخ، وان تحدد الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير

الإجراء الواجب اتخاذه: يجب أن تتضمن التقارير توصيه بما يجب عملة كنتيجة معطيات الوارد ذكرها في التقرير.

التوضيحات: يقال " الصورة أفضل من ألف كلمة" ولذلك فأن التقرير الذي يتضمن خرائط ورسوما بيانية توضيحية أفضل من التقرير الذي يتضمن مجرد كلمات.

مواصفات التقرير الجيد: هناك بعض المواصفات التي يجب أن تتوافر في التقرير حتى يمكن اعتباره تقريراً جيداً، كما أنها تستخدم أيضا كمعايير للحكم على جودة وكفاءة ومهارة معدة وتتلخص هذه المواصفات فيما يلي:

البعد الزماني: الفترة التي يغطيها التقرير ووقت عرض التقرير، فكلما قرب وقت العرض من نهاية فترة التغطية كلما عظمت فائدة التقرير لإمكانية الانتفاع به عند التخطيط للمرحلة المستقبلية.

الشمولية والارتباط بالموضوع: ويقصد بالشمولية أن يغطي التقرير كافة جوانب الموضوع ويجيب على كل التساؤلات المحتملة للقارئ، وذلك توفيرا لوقت القارئ ومعد التقرير.

الدقة وصحة البيانات: تعتبر دقة وصحة البيانات التي يتضمنها التقرير عاملا أساسيا في الحكم على مدى جودته، ويتطلب ذلك من معد التقرير التأكد من المعلومات التي يعرضها، والإشارة أحيانا إلى مصدرها، وذلك حتى يكسب ثقة القارئ ويوفر له إمكانية الاعتماد على التقرير في اتخاذ قرار معين.

مناسبة الحجم: يجب إلا يكون اصغر أو اكبر من اللازم

ويتوقف حجم التقرير على عدة عوامل منها:

الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير

المستوى الإداري الذي يرفع له

الموضوع الذي يتحدث عن التقرير

شعور معد أو معدي التقرير بمدى الحاجة إلى الإسهاب أو الاختصار

و هناك اعتقاد خاطئ يسود بين البعض، بأنه كلما كان التقرير كبيرا وزادت عدد صفحاته، كلما أعطى ذلك إحساسا بالأهمية وعكس الجهد المبذول في أعداده، والعبرة هنا بالفائدة التي يحصل عليها القارئ ومدى إشباع التقرير لحاجته من المعلومات.

٥.القدرة على الإقناع: كلما كان التقرير قادراً على إقناع القارئ بوجهة نظر أو توصيات كاتبه، كلما زادت درجة جودته، ويساعد على ذلك كفاءة الكاتب وقدرته على التحليل والاستنتاج وعرض الأفكار، ولاشك أن لغة الأرقام هي دائما الأقدر والأفضل على الإقناع خاصة لمراقبة ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة.

٦. أسلوب العرض: يساعد أسلوب العرض بشكل مباشر في الحكم على جودة التقرير ويسهل مهمة القارئ، فلا شك أن التتابع المنطقي للأفكار والتكوين الهيكلي للتقرير ووجود عناوين رئيسية وفرعية وطريقه ثابتة للترقيم واستخدام وسائل إيضاح مناسبة، كل ذلك يعتبر عوامل مساعدة لرفع كفاءة وأسلوب عرض التقرير

٧. الموضوعية: و معنى ذلك البعد عن المؤثرات الشخصية عند عرض المعلومات والحقائق وتحليلها، ولا نسمح لمواقفنا وآرائنا الشخصية بان تحدد شكل وموضوع المعلومات التي يعرضها التقرير، فإن ذلك يضعفه في الحقيقة لا يقويه

المهارة في كتابة التقارير: قد يعتقد البعض أن كتابة التقارير من الأمور السهلة أو البسيطة، إلا أنها في الواقع عملية لها أصول علميه يجب أن تراعى، كما أنها تتطلب مهارات لدى كاتب التقرير تساعد على زيادة فعالية التقرير، مثل:

القدرة على التفكير المنطقي

القدرة على الاستنتاج والربط بين الأمور

القدرة على التفسير وتبسيط الأفكار

القدرة على التعبير والصياغة واختيار الألفاظ والتعبيرات المناسبة

الهيكل العام للتقرير

بداية التقرير	**صفحة الغلاف** **صفحة المحتويات** **إجراءات التعديل** **المقدمة(الأهداف، المجال)** **ملخص الإدارة**
صلب التقرير	**عرض المعلومات والحقائق** **الجداول** **الرسوم البيانية** **الدراسة والتحليل**
خاتمة التقرير	**النتائج** **التوصيات** **الملاحق**

وتمر عملية إعداد وكتابة التقارير بخمس مراحل:

مرحلة الإعداد

مرحلة التنظيم و البناء الهيكلي

مرحلة الكتابه

مرحلة المراجعة

مرحلة الطباعة، والإخراج العام للتقرير

أولا: مرحلة الإعداد: ويتم في هذه المرحلة تحديداً الأتي:

الإطار العام للتقرير(الموضوع أو المجالات التي يغطيها التقرير)

معرفة الهدف من كتابة التقرير

ما الذي أريد تحقيقه من هذا التقرير؟

من الذي طلب التقرير؟ من الذي يحتاج أليه؟

الاستخدامات المتوقعة من التقرير

معلومات التقرير

ثانيا: مرحلة التنظيم والبناء الهيكلي: يتم في هذه المرحلة تصميم وتحديد مايلي:

المنطق العام للتقرير: الأفكار الرئيسية وارتباطها بموضوع التقرير ووضع العناوين الرئيسية المناسبة والعناوين الفرعية لكل عنوان رئيسي والتأكد من تسلسلها المنطقي داخل التقرير وارتباط النتائج التي تم التوصل إليها بالحقائق المجمعة

الهيكل العام للتقرير: الذي يجب أن يتضمن ثلاثة أجزاء أساسيه:

بداية التقرير

صلب التقرير

الخاتمة

مراجعة مادة التقرير: ماذا يعرض التقرير، وماذا يعرض في الملاحق؟ وكذلك درجة التلخيص المناسبة

وعند صياغة التقرير يجب مراعاة مايلي:

لابد من مقدمة يبين فيها الكاتب الدوافع التي دعت إلى كتابه التقرير والمعلومات التي استعملها في اتخاذ قراراته

عرض مسلسل ومرتب للبيانات التي يراها مهمة في توضيح أرائه ومعلوماته

خاتمه موجزه يوضح فيها كاتب التقرير راية حيال موضوع التقرير

إعادة قراءة التقرير قراءة متأنية لاستدراك ما فاته أو تصحيح ما أخطا فيه سهوا

ثالثاَ مرحلة الكتابه: على الرغم من أهمية مرحلتي الإعداد والبناء الهيكلي للتقرير إلا أنهما غير كافيتين لضما ن جودة التقرير وغالبا ما يتطلب الأمر من كاتب التقرير كتابة مسودة أو أكثر قبل الوصول للشكل النهائي للتقرير ولعل أصعب مهمة هي كتابه المسودة الأولى و لتسهيل ذلك على الكاتب فانه ينصح بعدم أعطاء اهتمام كبير في هذا الوقت بقواعد اللغة أو أسلوب الكتابه حيث انه من المرجح أن تخضع هذه المسودات لتعديلات كثيرة.

ويجب على الكاتب أن يراعي الأتي في مرحلة الكتابه:

-أن يكون التقرير واضحا وملخصا وكاملا ودقيقا

-أن تكون الفقرات قصيرة ويتضمن كل منها موضوعا واحدا

-أن يكون الانتقال من فقره إلى أخرى بسلاسة ويسر

-استخدام وسائل الإيضاح المناسبة للمعلومات التي تعرض

رابعاً المراجعة: يجب التأكد من مناسبة أسلوب الكتابه للقارئ، تطبيق قواعد الكتابه(المقدمة، الخاتمة)، وضوح القواعد العامة للكتابة، منطقيه وتنظيم التقرير، صحة هجاء الكلمات ومراعاة قواعد اللغة.

مهارات جمع وترتيب و عرض المعلومات:

البيانات والمعلومات: تشير البيانات إلى الحقائق والأرقام والحروف والكلمات والإشارات التي تعبر عن فكرة أو شي ما أو موقف محدد كأرقام المبيعات وأرقام الإنتاج.

أما المعلومات فهي حقائق منظمة تفيد مباشرة في اتخاذ القرارات وتشير إلى ناتج تشغيل البيانات التي تصف إحداث العمليات التي تقع في المنظمة وإخراجها في شكل له معنى للمستفيد (الإدارة) مثل معدل دوران البضاعة ، نسبه السيولة... الخ.

ولا بد أن تتوفر في المعلومات الخصائص التالية:

الدقة

ارتباطها باحتياجات المستفيدين

الشمول

التوقيت المناسب

البيانات	المعلومات
حقائق غير منظمة لا تفيد مباشرة في اتخاذ القرارات	حقائق منظمه تفيد مباشرة في صنع القرارات
بمثابة مادة خام في نظام المعلومات	بمثابة المنتج في نظام المعلومات
مدخلات لنظام المعلومات	مخرجات لنظام المعلومات

دورة حياة البيانات:

توليد البيانات وهي المرحلة التي يتم فيها خلق البيانات ويمكن توليد البيانات بواسطة الفرد من خلال الملاحظه أو بواسطة الإله.

تشغيل البيانات: بمجرد خلف البيانات بعد توليدها يتم إجراء مجموعة من الخطوات اللازمة لتشغيلها منها: التخزين، التحويل إلى صور أو وسائل للعرض، النقل من مصادرها إلى التخزين ثم إلى التشغيل ثم إلى الاستخدام، فالتخزين ثانية، التشغيل، (التصنيف والفرز وأجراء العمليات الحسابية والتسجيل والتجميع)

استخدام البيانات: يتم إرجاع المعلومات التي تم الحصول عليها إلى مراكز اتخاذ القرار حسب احتياجاتها، وترتكز القيمة الفعلية للبيانات عندما يتم تشغيلها وتحويلها إلى معلومات، تعتمد فائدتها على المعايير التالية: دقه المعلومات، درجة الاعتماد عليها، توقيت الحصول عليها، تكلفه تخزينها،وعلى ذلك فنهالك حاجه مستمرة إلى مراجعة محتويات ملفات البيانات لحذف البيانات غير الهامة.

التقارير وعلاقتها بالبيانات:

تعتبر التقارير من أهم صور عرض البيانات بعد تحويلها إلى معلومات، ومن ثم فكلما أردنا تقريراَ كافياَ صالحاً ومفيداً وفنياً وشكليا وموضوعياً، كلما اقتضى الأمر جمع اكبر قدر من البيانات بطريقه صحيحة ثم عرضها في شكل مناسب.

و تتمثل مراحل إعداد التقرير في:

جمع البيانات المرتبطة به

تفريغ البيانات وتبويبها

تحليل البيانات

استخراج النتائج و التوصيات

كتابة التقرير ونشرة

ويظهر الشكل التالي العلا قه بين البيانات و التقارير واتخاذ القرار:

بيانات

+

معلومات

+

تقارير

+

اتخاذ قرار

مراحل (خطوات كتابة التقرير):

جمع وتنظيم المعلومات

تحديد الأفكار الرئيسية

كتابه المسودة الأولى للتقرير

إعادة كتابة المسودة

قياس قابلية التقرير للقراءة

التدقيق

تصحيح الطباعة

عشر نصائح ليكون تقريرك فعالاَ:

أن يكون كاملا، دقيقا وصادقا

أن يكون مختصرا بقدر الإمكان وبسيطاً

أن يكون موضوعياً غير محكوم بأرائك ورغباتك وأحكامك الشخصية

له بداية ووسط ونهاية

له ترتيب وتتابع منطقي وتقسيم وترقيم الأجزاء

أن يكتب في لغة واضحة ومباشره

أن يقدم في الوقت المطلوب تقديمه فيه (الملائم)

استخدام الإيضاحات البيانية كلما كان ذلك ممكنا

أن تكون له خلاصه تعبر عن معطيات التقرير

خاليا من الأخطاء

الفصل الثالث : الاتصال في البيئة الرقمية

الاتصال في عصر تقنية المعلومات:

لم يعد بمقدور المنظمات المعاصرة إلا ان تضمن لنفسها قدرا كافيا من المزايا التنافسية مع اكتساب القدرة علي المحافظة عليها(أي العمل علي استداماتها) وذلك من خلال رؤية استراتيجية شاملة وناضجة توفر للمنظمة العوامل التي تمكنها من زيادة معدلات الكفاءة التنظيمية ورفع مستويات الجودة والقدرة علي المنافسة باقتحام اسواق جديدة او الحصول علي عملاء جدد، ويتطلب ذلك كله ان تسعي المنظمة الي بناء انظمة اتصال فعالة باستخدام الانظمة والتقنيات المعلوماتية الحديثة.

وسوف نركز هذا الفصل علي ابعاد تلك الانظمة والتقنيات المعلوماتية في ضوء الادبيات العلمية والدراسات الحديثة وسنكون قادرين بعد قراءؤة هذا الفصل علي الاجابة علي الاسئلة التالية:

١- هل يمكن للمنظمة ان تحقق ميزة تنافسية وتحسن من الكفاءة التنظيمية

٢-ماهي ابرز سمات الانظمة المعلوماتية القديمة او التقليدية وما انعكسات ذلك علي الاتصال؟

٣- ما المقصود بانظمة تخطيط موارد المنظمة ERP؟

٤-ماهو تاريخ ERP؟ وما سماتها؟ وما اهميتها وماهي استخداماتها؟

٥-كيف يمكن للمنظمة ان تحقق النجاح عند تطبيق ERP؟

٦- ما المقصود بنظام السابSAP؟

٧- ما هو الاتصال الالكتروني ؟ وما مفهومه وما خصائصه؟

٨- ما اشكال الاتصال الالكتروني؟

٩- ما مزايا وعيوب البريد الالكتروني؟

١٠- ما هي المحادثة والمؤتمرات الالكترونية وما هي ادواتها؟

١١- ما هي ابرز الدروس المستفادة من الاية الكريمة المثبته في المقدمة في ضوء الافكار المحورية لهذا الفصل؟

وكلما كانت الوثائق اكثر مرونة، واغني من حيث محتوي الوسائط المتعددة، واقل تقيدا بالورق، سوف تصبح الطرائق التي يتعاون ويتواصل بها الناس اغني واقل ارتباطا بالمكان، وسيتاثر بذلك كل حقل من حقول النشاط الانساني تقريبا... وتوفر الوثائق والشبكات الالكترونية لدوائر التجارة والاعمال فرصا واسعة لتحسين ادارة المعلومات، وخدماتها، وعلاقاتها التعاونية الداخلية والخارجية"

وتسعي المنظمات المعاصرة الي الحصول علي المزايا التنافسية المستدامة من خلال اعداد وتنفيذ استراتيجيات معينة، ومن ذلك بناء الجانب المعلوماتي في المنظمة باستخدام الانظمة المعلوماتية المتكاملة . وقد اوضحت العديد من الدراسات ان المنظمات تتجه الي تطبيق مثل تلك الانظمة المعلوماتية للحصول علي المزايا التنافسية وتدعيم القوة التنافسية للمنظمة.

ويشير البعض الي ان الانظمة المعلوماتية تزيد من قدرة المنظمة علي تفعيل البيانات والمعلومات المتاحة، ومن ذلك ما اشار اليه (بيل جيتس)، حيث يذكر ان استخدام نظام التقارير المالية الالكترونية أعن شركة مايكرو سوفت العملاقة علي الاستخدام الفعال للبيانات والمعلومات، بل أنه ذهب الي ابعد من هذا، حيث ذكر ان التقارير اليدوية التي صفت واخرجت بعناية فائقة كانت تحتوي علي العديد من الاخطاء دون ان ينتبه لها احد

ولكن الامر اختلف تماما بعد استخدامهم للتقنية المعلوماتية الحديثة حيث- بحسب بيل جيتس" بدا الناس في النظر الي الارقام بطرائق جديدة، فقد بدوا علي سبيل المثال، يحللون لماذا تختلف حصتنا في منطقة جغرافية معينة عن حصتنا في منطقة اخري. وبعد ان بدانا جميعا – داخل الشركة- نشتغل علي المعلومات، اكتشفنا اخطاء عديدة واعتذار مجموعة البيانات لدينا قائلة: نحن اسفون جدا لوقوع هذه الاخطاء، لكننا ظللنا نصنف ونوزع هذه الارقام مرة كل شهر طوال خمس سنوات، وكانت تلك المشكلات ذاتها موجودة طوال الوقت ولم يذكرها اح"

الانظمة المعلوماتية الحديثة:

هناك العديد من الانظمة المعلوماتية التي تتيح للمنظمة توفير بيئة معلوماتية متكاملة تعمل علي تدفق البيانات والمعلومات بشكل سريع وانسيابي بين اداراتها واقسامها وبين المنظمة والاطراف الخارجية التي تتعامل معها، بما يمكنها من القيام بانشطتها المختلفة في المجالات الادارية والمالية والفنية تحقيقا لاعلي درجات الكفاءة والفعالية.

ولقد تزايد الوعي لدي المنظمات باهمية توفير تلك البيئة المعلوماتية كعنصر محوري لدعم استراتيجيات التطوير، وتحسين الاداء في جميع عملياتها وانشطتها وتسهيل ادارتها وتفعيلها، بما يمكنها من الحصول علي المزايا التنافسية المستدامة وتدعيم الكفاءة التنظيمية الجوهرية، والاستجابة الاستراتيجية الذكية والمرنة مع المتغيرات الديناميكية في السوق، والطلب المتزايد علي الجودة الفائقة ويتطلب ذلك بناء انظمة معلومات حديثة ومتكاملة، والتخلص من الانظمة المعلوماتية التقليدية اليدوية او الانظمة المعلوماتية القديمة التي كانت تعتمد علي بناء انظمة معلوماتية مستقلة لكل نشاط (نظام مستقل للمحاسبة، نظام مستقل للموارد البشرية، نظام مستقل للانتاج، نظام مستقل لادارة المخزون، نظام مستقل للتسويق.. وهكذا).

حيث ان تلك الانظمة:

١- لاتمكن المنظمة من تفعيل امكانياتها الاستراتيجية وكفاياتها التنظيمية الجوهرية لعدم القدرة علي احداث التكامل بين الانشطة والعمليات في انظمة معلوماتية موحدةز

٢- لاتتوافق مع بناء الاجراءات بشكل سليم ، أي لاتتناغم مع متطلبات البنية الاجرائية الفعالة.

٣- لاتمكن المنظمة من ازالة العوائق ونقاط الاحتقان

٤- لاتعين المنظمة علي الاستثمار الفعال لوسائط انتقال المعلومات وتدفقها بشكل انسيابي

٥-لاتساعد المنظمة كما يجب علي تحسين مستويات الجودة مع الالتزام بمواعيد التنفيذ او التسليم.

٦- لاتساعد المنظمة علي التخلص من الوظائف والانشطة التي لاتضيف جديدا للعمل.

انظمة تخطيط موارد المنظمة ERP:

١- **لمحة تاريخية عن** ERP:

ولكي نستوعب علي نحو متعمق ماذا نقصد بانظمة ERP فانه يحسن بنا ان نوجه انظارنا بنظرة تاريخية خاطفة الي جذور مفاهيمERP التي انبثقت منها وذلك عبر رصد تاريخي مقتضب نجمله في الاتي:

١- مفهوم " ادارة المخزون" في الستينات الميلادية

٢- مفهوم " تخطبيط المتطلبات المادية" وما يرتبط به من تخطيط المواد الخخام وجدولة الانتاج وذلك في السبيعينات الميلادية.

٣- في الثمانينيات الميلادية تطور مفهوم MRPالي " تخطيط موارد لتصنيع الجديد بالتخطيط الشامل وادارة الطلب وانتهي بجدولة شاملة لما يجب تصنيعه داخل المنظمة وخارجها. وقد شهد هذا العقد والذي قبله تطوير لانظمة معلوماتية تعالج الانشطة المختلفة بشكل مستقل.

٤- احتدام المنافسة علي اقتحام الاسواق الجديدة والحصول علي العملاء الجدد في التسعينات الميلادية وظهور فلسفات ادارية جديدة كادارة الجودة الشاملة وانظمة التخزين الحديثة كل ذلك دفع باتجاه البحث عن انظمة معلوماتية تحقق التكامل. وفي منتصف التسعينات الميلادية وضعت مجموعة جارتنر مصطلح ERP.

٥- في مطلع القرن الحادي والعشرين الميلادي، تطورت انظمة ERP بشكل كبير واحدثت قدرا مدهشا من التكامل بين الانشطة والعمليات ففعلت انظمة الاتصال، بربط الجزر المعزولة للانظمة المعلوماتية داخل المنظمة (أي بين الانشطة الرئيسة للمنظمة من موارد بشرية وانتاج ومحاسبة وتسويق وغيرها) بجانب ربط انشطة وعمليات المنظمة مع الجهات الخارجية(كالانشطة والعمليات بين الموردين والعملاء)، مع توفير البيانات والمعلومات المحدثة اليا وضمان الشفافية، واستفادت من تجارب وتطبيقات الممارسة الافضل ووظفت التقنيات والادوات الحديثة كالانترنت والتجارة الالكترونية. مما جعل البعض يصف ERP بانها فتح جديد في عالم تقنية المعلوماتز وهي بالفعل كذلك، ويمكن التحقق من صحة ذلك عبر ما سيرد من بنود حول <ERP.

٢- ما المقصود بـــ ERP؟:

تعددت تعاريف ERPولكن يمكننا تبسيط هذا المفهوم عبر طرح ثلاثة تعريفات وذلك كما يلي:

- نظام يحقق التكامل النموذجي لتدفق جميع البيانات والمعلومات المتعلقة بكافة انشطة وعمليات وعمليات المنظمة.
- نظام معلوماتي علي مستوي المنظمة يستهدف احداث التكامل الضروري للانشطة والعمليات
- برمجيات جاهزة قابلة للتشكيل صممت بناء علي مسح لاجراءات الاعمال في احسن التطبيقات لتعمل علي تكامل المعلومات والاجراءات علي مستوي وظائف وادرت المنشأة مهما كانت جغرافيتها لتتمكن من استخدام وادارة مواردها المعلوماتية والمادية والبشرية بفعالية وكفاءة عن طريق توفير حل شامل متكامل لكافة حاجات المنشاة المتعلقة بمعالجة المعلومات .

وعلي هذا فيجب النظر الي ERP علي أنها فلسفة واطار شامل يمكننا من ايجاد انظمة معلوماتية تستهدف معالجة كامل انشطة المنظمة وعملياتها داخليا وخارجيا بشكل تكاملي.

٣- أهمية ERP واستخدماتها:

يصف بعض الباحثين ERP بانها استطاعت ان تجعل كل نشاط في المنظمة " يتحدث" او " يتواصل" مع النشاط الاخر، مع اتاحة كافة البيانات والمعلومات للجميع في نفس الوقت لاتخاذ القرارات السليمة في الوقت المحدد، والهدف المحوري لاستخدام ERPهو احدث التكامل بين الانشطة المختلفة للمنظمة وتنميط العمليات وتحسينها

وقد أصبح ERP. كما يعبر بعض الباحثين. سلاحا استراتيجيات لدي اعداد متزايدة من المنظمات لتدعيم قدراتها علي الحصول علي مزايا تنافسية والمحافظة عليها ويقرر بعض الباحثين ان المنظمة يجب ان ترعي اربعة عوامل اذا اردت تدعيم قدرتها التنافسية من خلال ERP وهي كما يلي:

١- التكلفة

٢- نوعية المنتجات والخدمات

٣- الاداء

٤- المعلومات والمعرفة

وتتكون ERP من انظمة معلوماتية فرعية في اطار تكاملي، هذا مع العلم بان ERPتسمح بالتطبيق الجزئي لانظمتها وهذه ميزة كبيرة، لاسيما انها انظمة مكلفة بشكل كبير، ومن تلك الانظمة الفرعية مايلي:

- تخطيط ومراقبة الانتاج
- المشتريات
- الامدادات
- المخازن
- المبيعات
- التسويق
- المحاسبة
- الجودة النوعية

أما استخدمات وتطبيقات ERP فهي كثيرة جدا فمنها مثلا ما يلي:

- التجارة الالكترونية
- انظمة معالجة البيانات وتخزينها
- تطبيقات المعالجة التحليلية الاتية
- ادارة سلسلة التزويد
- انظمة ادارة العلاقات مع العملاء

٥- مقومات نجاح تطبيق ERP

تشير العديد نت الدراسات الي ان تطبيق انظمةERP عملية تتطلب تخصيص موارد كبيرة من الاموال والجهود والاوقات كما انه يتطلب تدريبا مكثفا للموظفين، وتؤكد بعض الابحاث علي وجوب توافر بعض المقومات لضمان نجاح التطبيق لتلك المنظمة ومن ذلك ما يلي:

١- الاعتماد علي استراتيجية واضحة للانشطة مع مراعاة عوامل البيئة الداخلية (كالادارة والطاقم البشري) وعوامل البيئة الخارجية (كالعملاء والمنافسين).

٢- العناية الفائقة بالعوامل الثقافية ومراعاتها عند التقييم بين البدائل والاختيار والتنفيذ حيث ان الاخفاق في ذلك قد يحكم علي مشروع التطبيق برمته بالفشل.

٣- وضع خطة متكاملة لادارة التغيير من اجل ضمان تقليل حدة المقاومة وتهيئة البيئة للتغير الجديد.

٤- وضع بنية متكالة علي مستوي المنظمة لادارة المشروع.

٥- الالمام العميق بفلسفة اعادة هندسة العمليات الادارية BPR وتفعيل استخدام ادواتها والوفقاء بمتطلباتها الادارية والبشرية والمالية والفنية.

٦- اتباع منهجية " الممارسة المثلي" في التقييم والاختيار والتنفيذ لخطوات التطبيق.

٧- التعرف علي الجوانب الاستراتيجية والتصميمية والفنية للنظام المراد تطبيقه.

وتقوم كبريات الشركات العالمية بانتاج انظمة تعتمد علي فلسفة ERP واهم شركتين علي مستوي العالم هما:

١- شركة ساب(http;//www.sap.com)

٢- شركة اوراك Oracle (http://www.oracle.com)

ويمكننا تناول نظام ساب باعتباره واحدا من اهم الانظمة المعلوماتية التي تقوم علي ERP حيث تسيطر شركة ساب علي نصيب الاسد في السوق المعلوماتية التي تعتمد علي ERP.

نظام السابSAP:

في عام ١٩٧٢م استطاع خمسة من الموظفين الالمان الذين تقاعدوا من العمل في شركة IBMمن تكوين شركة صغيرة في احدي المدن الالمانية تدعي شركة " ساب" لتطوير برامج معلوماتية لمعالجة العمليات والانشطة . وفي السنة الاولي وضعوا برنامجا الكترونيا في المحاسبة. وقد اصبح ذلك البرنامج نقطة الانطلاق للشركة لتطوير النظام الاول لساب SAPR/1 System وبنهاية العقد طورت الشركة النظام الثاني SAPR/2 وفي نهاية الثمانينيات الميلادية، توسعت الشركة وانتشرت منتجاتها بشكل كبير، لدرجة اصبح ٥٠% من اكبر ١٠٠ شركة المانية تستخدم انظمتها. ثم وجدت الشركة نفسها مفتوحة علي السوق العالمي، فانطلقت في تسويق منتجاتها خارج الحدود الالمانية. وفي التسعينات اصدرت الشركة نظامها الثالث SAPR/3 الذي يقوم علي مفهوم الخادم – العميل الذي اسهم في زيادة ايرادات الشركة من الشركات الدولية بما يتجاوز ٥٠%.

وفي عام ٢٠٠٥م استطاعت الشركة ان تركب نظامها لدي ٣٣٢٠٠ منظمة في ١٢٠ دولة ووصل عدد العملاء في الربع الاخير من عام ٢٠٠٧م الي ٤١٢٠٠٠، وقد وصل عدد الموظفين في تلك الدول الذين يستخدمون نظام ساب ما يقارب ١٢ مليون ويعمل في شركة ساب حاليا قرابة ٤٠٠٠٠ موظف في اكثر من ٥٠ دولة (المرجع الاساسي، موقع شركة ساب(WWW.sap.com) .

وقد خصصت شركة ساب نظام معلوماتي لمنظمات الاعمال الصغيرة يسمي " ساب بزنس ون" SAP Business One. ويعمل ذلك النظام – شأنه شأنERP علي دمج لالانشطة والعمليات في نظام واحد كالمبيعات والتوزيع والمحاسبة والموارد البشرية والتقارير وادارة علاقات العملاء والانتاج والتخزين والتجارة الالكترونية، وقد قدمت الشركة تلك الانظمة الي ما يزيد علي ١١٠٠٠ منظمة صغيرة .

تقنية المعلومات تعيد تشكيل الاتصالات الادارية:

كنا في السابق نقول بان الفلسفة الادارية للمنظمة هي التي تشكل كل شي في المنظمة بما في ذلك الانظمة المستخدمة فيها اداريا وماليا ومعلوماتيا، ولايزال هذا صحيح، ولكن الي حد ما، فقد بات صحيحا ايضا ان نقول بان تقنية المعلومات بدات هي الاخري بتشكيل البنية الادارية، من خلال انظمتها المعلوماتية المتطورة، حيث لم يعد هناك حاجة مثلا – في ظل الانظمة الي ان نتحدث عن مركزية ولامركزية بقصد التمييز الحاسم بينهما فقد وفرت تلك الانظمة كل البيانات والمعلومات والتجارب والقرارات والوثائق امام الجميع وجعلت الاجراءات تتم بشكل تكاملي يغذي بعضه بعضا بطريقة الية دجقيقة

فالفروع- مثلا – تستطيع ان تجري عمليات الشراء مباشرة من الموردين عبر شبكة الانترنت وفق الاجراءات المعتمدة دون الحاجة الي المرور بالجهة المركزية عبر العملية البيروقراطية.

ومن الملامح الاخري لتاثير تقنية المعلومات علي البنية الادارية في المنظمات المعاصرة، ان تلك التقنية بانظمتها المعلومتية المتطورة اثرت علي " الاتصالات الادارية" حيث:

لاجود لادارة او قسم " الاتصالات الادارية" في المنظمات المعاصرة " وحدة ادارية" نظرا لان تقنية المعلومات تطورت الي الحد الذي بدات معه في ممارسة " وظائف" تلك الوحدة من خلال الانظمة المعلوماتية والبرامج الحاسوبيةولكن هذا لايعني عدم الحاجة الي الاتصال الاداري كاهداف وعملية ووظائف، ليس هذا مقصودنا البته، وانما المراد اننا لم نعد نحتاج الي وجود وحدة ادارية مستقلة بهذا الاسم، اما الاهداف والعملية والوظائف.

ومن هنا يمكن القول بان:

وجود " الاتصالات الادارية" كوحدة ادارية في الهيكل التنظيمي للمنظمة – تحت أي اسم كانت، ادارة، قسم، وحدة، شعبة، يدجل علي تخلف تلك المنظمة اداريا نظرا لانها فشلت في توظيف التقنية الحديثة في ادارة انشطتها.. الامر الذي يؤثر سلبا علي مستويات الكفاءة والفعالية. اذن تقنية المعلومات اسهمت في تعديل الاوضاع الادارية والهياكل التنظيمية في المنظمات المعاصرة كما في حالة الاتصالات الادارية، فلم يعد هناك حاجة الا لوجود وحدة تنظيمية صغيرة يمكن ان تسمي بـــ " وحدة الارشفة الالكترونية" تقوم بعملية مسح ضوئي للمراسلات الواردة من الجهات الخارجية وغير ذلك من الوثائق باستخدام " الماسح الضوئي" من اجل ادخال تلك الوثائق في نظام المعلومات الاتروني واعادة ارسالها ومعالجتها بحسب الاجراءات المقررة في المنظمة.

ومعالجتنا السابقة تقودنا الي الحديث عن:

- الاتصال الالكتروني مفهومه وخصائصه
- اشكال الاتصال الالكتروني
- وسائل الاتصال الالكتروني

الاتصال الالكتروني وقنواته:

تشير الاتصالات الالكترونية الي كافة الانشطة والوسائل المتعلقة بعملية التبادل الالكتروني للمعلومات عبر المسافات، وبشكل اكثر تحديدا يمكن القول بان الاتصال الالكتروني هو ذلك الاتصال الذي يتم بغرض نقل المعلومات والافكار داخل المنظمة او خارجها، باستخدام الانظمة والوسائط المعلوماتية وشبكة اتصال الكترونية داخلية(انترنت) وشبكة اتصال الكترونية خارجية(انترنت). وتتم عملية التبادل الالكتروني من خلال " قنوات معينة وتشير الي الوسائط التي يتم من خلالها تداول البيانات بصورها المختلفة(نصية- كتابية- صوتية-- صور) عبر اشارات رقمية او تناظرية، ومن امثلة الوسائط : الموجات القصيرة والاسلاك النحاسية وحزم الاسلك المحورية والاقمار الصناعية وحزم الالياف الضوئية، ولقنوات الاتصال الالكتروني العديد من الخصائص، من اهمها:

١- السرعة:

٢- حيث تتصف الاتصالات الادارية الالكترونية بالسرعة الفائقة (جزء من لثانية) وتشير السرعة الي المعدل الذي تنقل فيه قناة/ وسيلة الاتصال البيانات من حاسب الي حاسب اخر في الشبكة الالكترونية ويتم قياس ذلك بوحدة القياس وكلما ارتفع معدل نقل القناة زادت كفاءة الشبكة الحاسوبية. وعلي عكس من ذلك فالاتصالات الادارية اليدوية تتسم بالبطء الشديد.

٢- سعة النقل:

فالاتصالات الالكترونية تنقل كميات ضخمة جدا من البيانات وتشير سعة النقل الي حجم البيانات التي يمكن نقلها بواسطة الاتصال وتستخدم وحدة القياس Hertz لتقدير تلك السعة.

٣-نمط النقل:

هناك نمطان للنقل في الاتصالات الالكترونية هما:

أ- نقل غير متزامن: ويتم من خلاله نقل Betsواحدة في الوقت الواحد

ب-نقل متزامن:ويتم من خلاله نقل مجموعة Bytesدفعة واحدة وهو الاسرع والاكثر سعة.

٣- اتجاه النقل:

وهناك ثلاثة اتجاهات للنقل في الاتصالات الالكترونية هي:

أ- نقل مفرد (احادي): يتم النقل عبره في اتجاه واحد كالبث التليفزيوني

ب-نقل نصف مزدوج: يتم تدفق البيانات عبره في اتجاهين ولكن النقل يتم في اتجاه واحد في الوقت الواحد

ت-نقل كامل الازدواج:يتم تدفق البيانات عبره في اتجاهين في نفس الوقت

٤- اشارات النقل:

هناك نوعان من اشارات النقل في الاتصالات الالكترونية هي:

أ- اشارات رقمية: وهي التي تحمل البيانات المرمزة في صورة ثنائية (صفر، واح) وهي المستخدمة في الحاسب الالي.

ب-اشارات تناظرية: وهي التي تحمل البيانات في صورة صوتية كالمحادثة عبر الهاتف.

ت-السيطرة علي التكاليف:الاتصال الالكتروني مكلف جدا في مرحلة التاسيس ولكنه يمكن المنظمة من السيطرة علي بنود التكاليف فيما بعد، ومن ثم العمل علي تخفيضها بشكل كبير، ولكي تحقق المنظمة ذلك يشترط ان يتم بناء انظمة الاتصالات الالكترونية بشكل سليم.

أشكال الاتصال الالكتروني:

يتخذ الاتصال الالكتروني ثلاثة اشكال هي :

١- الانترنت:

وتمثل الانترنت شبكة معلومات واتصال عامة وخاصة، أي انها توفر بيئة معلوماتية ووسائط لنقل البيانات والمعلومات فيما بين عامة المشتركين بخدمة الانترنت بشروط معينة، أي انها متاحة لاستخدام جميع من هم في الشبكة العنكبوتية (العمومية)ز وهي بذلك المفهوم تعتبر شبكة الشبكات

الانترنت:

وتمثل الانترنت شبكة اتصال داخل المنظمة، أي انها توفر بيئة معلوماتية ووسائط لنقل البيانت والمعلومات فيما بين ادارات واقسام ووحدات المنظمة، ولايحق لمن هو خارج المنظمة الدخول الي تلك الشبكة باي حال من الاحوال. أي انها للاستخدام الداخلي فقط، ومثل تلك الشبكات تتواجد في الكثير من المنظمات التي تتطلب المحافظة علي شبكتها الداخلية أي المحافظة علي الخصوصية، كالمؤسسات الامنية. ويتم في كثير من الاحيان توظيف تقنيات الانترنت في شبكة الانترنت كالبريد الالكتروني، والخوادم والتعامل مع الشبكات والانترنت توفر بذلك شبكة شبيهة بالانترنت الا انها تتصف بالخصوصية.

٢-الاكسترانت:

وتمثل الاكسترانت نوعا متوسطا بين الشكل الاول والثاني، حيث تتسم بالخصوصية والعمومية في ان. فالاكسترانت تمثل شبكة اتصال داخلية – توظف بعض تقنيات الانترنت كما سبق- يستخدمها منسوبو المنظمة، الا انها تتيح لبعض الاطراف ان يدخلوا عبر الانترنت علي بعض المواضع في الشبكة الداخلية بطريقة محددة من اجل القيام بعمليات محددة.

فمثلا البنك لديه شبكته الداخلية الخاصة به (انترنت) الا انه يتيح لعملائه الدخول عبر الانترنت الي حساباتهم الشخصية من خلال اسم المستخدم والرقم السري واجراء عمليات معينة كتحويل مبالغ الي حسابات اخري وسداد الفواتير وبيع وشراء الاسهم ونحو ذلك ز ويعرف هذا الدخول بـــ " الدخول المصرح به".

وسائل الاتصال الالكتروني:

هنالك العديد من تلك الوسائل، الا اننا سنتطرق الي اهم وسيلتين يتم استخدامهما بشكل مكثف في عملية الاتصال سواء علي المستوي الفردي او المؤسسي وذلك من خلال الاتي:

١- البريد الالكتروني:

يعتبر البريد الالكتروني Emailوسيلة فعالة وموثقة للاتصالات الداخلية والخارجية للمنظمة علي حد سواء ويمكن للبريد الالكتروني ان استخدام بفعالية ان يقوم مقام المراسلات او المذكرات الورقسية ويغني عن بعض الاتصالات او الرسائل الهاتفية والاجتماعات، الامر الذي يحسن من فعالية الاتصالات. ويعد البريد الالكتروني اكثر ادوات الانترنت استخداما. ويحسن بنااستعراض مزايا البريد الالكتروني وعيوبهز.

مزايا البريد الالكتروني:

يمتاز البريد الالتروني بالعديد من المزايا، من اهمها ما يلي:

أ- السهولة في الاستخدام: حيث يوفر ادوات واختيارات مبسطة لكتابة الرسائل ولا تتطلب عملية الكتابة سوي الضغط علي زر(كون او اكتب)Compose اما الارسال فعن طريق الضغط علي زر ارسالSend.

ب- امكانية التوثيق: فالبريد الالكتروني يتيح للمستخدم ان يحفظ كافة الرسائل التي سرسلها من خلال الضغط علي زر حفظ الرسالةSave Copy كما انه يستطيع ان يحتفظ بالرسائل الواردة اليه ايضا. والرجوع الي الرسائل المحفوظة عملية في غاية السهولة، اذ توجد خاصية البحث مع ادخال أي كلمة مفتاحية قد تدل علي الرسالة المطلوبة Key word.

ت-تخفيض التكاليف: حيث يوفر البريد الالكتروني علي المنظمة الكثير من التكاليف منها مصروفات نسخ الرسائل والورق والمظاريف والبريد العادي او تكاليف المراسلين ونحو ذلك، خاصة انه يمكن الحصول علي خدمات البريد الالكتروني بالمجان من الشركات المتخصصة مثل:<Google,Yahoo>

ث-قلة الوقت المستنفد في عملية الاتصال:فالبريد الالكتروني يقتضي بحسب طبيعته الاختصار في الرسالة والابتعاد عن التفاصيل التي لا طائل من ورائها والتي تستغرق وقتا في كتابتها ووقتا اخر في قراءتها، فرسالة البريد الالكتروني مباشرة.

ج- الارسال في أي وقت :فالبريد الالكترونيغير مرتبط بوقت محدد، فيمكن للمستخدم ان يرسل في أي لحظة شاء في ليل او نهار.

ح- التواصل السريع مع المجموعات بعملية واحدة:يتيح البريد الالكتروني للمستخدم ان يرسل الرسالة الي العديد من الاشخاص في اماكن متفرقة ومتباعدة من خلال عملية واحدة فقط عبر استخدام خدمة القوائمList Services.

خ- امكانية تصنيف مجموعات الاتصال: يمكن للمستخدم ان يقوم بعملية تصنيف لمجموعة الاتصال لديه بحسب الانشطة او المجال ونحو ذلك. فاذا افترضنا ان قائمة البريد الالكتروني لمستخدم تضم ٤٠٠ بريد الكتروني وهو يعمل في ادارة التسويق في شركة صناعية، فانه يستطيع ان يصنف ذلك كما يلي:

- مجموعة الزملاء في القسم
- مجموعة الزملاء في الادارة
- مدير الادارة ورؤساء الاقسام
- رؤساء الاقسام ومشرفي الشعب
- مدير ادارة المبيعات ورؤساء الاقسام التابعة لها.
- عملاء منطقة.....

د- امكانية التعبير عن المشاعر باستخدام الرموز: فالبريد الالكتروني يتيح للمستخدم ان يعبر عن مشاعره (الفرح- الحزن- الخوف...) من خلال استخدام رموز معينة، مما يخلق جوا تفاعليا بين اطراف الاتصال . واصبح للبريد الالكتروني قاموسه الخاص من الرموز.

ذ- امكانية اجراء مكالمة عبر البريد الالكتروني، حيث توجد خدمة الماسنجر والتي يستطيع المستخدم ان يتصل باحد الاشخاص المندرجين في قائمة الاسماء لديه، وذلك بعد ان يسجل " دخول " في الماسنجر ويطلب اجراء مكالمة هاتفية مع الطرف الاخر، كما ان كل طرف يستطيع ان يكتب رسالة من خلال نتفذة برنامج الماسنجر، مما يتيح الفرصة لطرفي الاتصال ان يتحادثوا فيما بينهم، كما يمكنهم ان يطلبوا تفاصيل او يفسروا او يستوضحوا بعض النقاط الغامضة في الرسالة المكتوبة ونحو ذلك. وبدات بعض المنظمات باستخدام تلك الخدمات المجانية، خاصة انها تتيح لاطراف الاتصال بان يتحاوروا فيما بينهم مهما تباعدوا في اماكنهم.

ر- وسيلة فعالة: فالبريد الالكتروني يتيح بعض الفرص للتعلم ومن ذلك انه يتيح الاشتراك المجاني بالمجموعات المتخصصة فالمتخصص مثلا في الدراسات الاحصائية سيجد عشرات المجموعات المتخصصة في الدراسات والتطبيقات الاحصائية ويمكن للمشترك ان يطرح سؤالا وان يقرا عشرت الاجابات والتجارب الواردة في المجموعة.

ز- الحصول علي الاخبار المتخصصة او العامة: فالبريد الالكتروني يتيح فرصة الاشتراك في المجموعات الاخبارية بجانب المواقع الاخبارية المتخصصة.

س- امكانية ارفاق الملفات: حيث يتيح البريد الالكتروني فرصة للمستخدم ان يرفق ملفات باي صورة كانت (ملفات ورد - اكسل- بوربونينت- صور - وثائق.........)عن طريق الضغط علي زر مرفقات Attachments وتحميل الملف المراد ارفاقه في خطوات مختصرة.

عيوب البريد الالكتروني:

علي الرغم من المزايا المتعددة والمنافع الكثيرة للبريد الالكتروني التي يمكن للمنظمات والافراد الحصول عليها،إلا ان له بعض العيوب والتي من اهمها ما يلي:

١- عدم وضوح المعني في بعض الرسائل:يحدث ذلك لعدة اسباب من ذلك السرعة في الكتابة او الرد بجانب عدم التقيد باصول الكتابة وشروطها اللغوية، فكاتب الرسالة بالبريد الالكتروني يشعر – في حالات كثيرة- انه في حل عن التقيد بتلك الاصول والشروط لاسيما مع الطلب الملح بسرعة الرد مما قد يضاعف المعني او يشوهه.

٢- امكانية جرح المشاعر او اساءة الفهم: السرعة في الرد قد تجعل الانسان لايفكر كثيرا بمدلولات ما يكتب مما قد يوقعه في جرح مشاعر الطرف الاخر او اساءة الفهم، وهذا يقتضي منا توخي اعلي درجات الحذر، ومراجعة الرسالة قبل ارسالهاوذلك بعد تذكر الملابسات والحيثيات الضرورية المحيطة بعملية الاتصال مع ذلك الطرف ومراعاة ما يجب مراعاته.

٣- احتمال اهمال الرسالة وعدم الرد: وقد يحدث بسبب كثرة الرسائل الواردة للطرف الاخر، مما يجعله لاينتبه لبعض الرسائل مما يتطلب اعادة ارسال الرسالة مرة اخري وطلب الرد بالاسلوب المناسب.

٤- استقبال عدد من الرسائل غير المرغوب بها: من المشاكل الاساسية في البريد الالكتروني امكانية ان يستقبل المستخدم العديد من الرسائل غير المرغوب بها سواء كانت لشركات تسويقية او دعائية او رسائل منافية للاخلاق والقيم. والمشكلة انه بمجرد التعرف علي البريد الالكتروني من قبل بعض الشركات او المواقع فان ذلك يعني امطاره بعشرات او مئات الرسائل يوميا. وتشير بعض التقارير الي ان نسبة تصل تتراوح ما بين ١٥-٣٠% من الرسائل في الولايات المتحدة هي من تلك النوعية.ويصعب التخلص من ذلك تماما الا انه يجب عدم نشر البريد الالكتروني لدي الشركات التسويقية او الدعائية وتفادي الدخول الي المواقع غير المعروفة او المشبوهة. كما يفضل استخدام البريد الالكتروني ثانوي يخصص للانشطة غير المهمة .

٥- امكانية الاختراق الالكتروني: فقد يتعرض البريد الالكتروني ومن ثم جهاز الحاسوب او الشبكة للاختراق من قبل بعض المخربية او المتطفلين ويتطلب هذا التحصن الكامل ببرامج الحماية المعروفة وتحديثها بشكل دائم وسليم.

المؤتمرات والمحادثات الالكترونية:

من رسائل الاتصال الالكتروني التي زادت معدلات استخدامها بين المنظمات والافراد علي حد سواء ما يعرف بالمؤتمرات والمحادثات الالكترونية، تلك الوسائل يمكن استخدامها في كثير من مواقف الاتصالات كالمؤتمرات والندوات والمحاضرات وبرامج التدريب والدردشة، وهي من الخدمات التي تم اضافتها مؤخرا في شبكة الانترنت، وهي تقنية تتيح للمستخدمين ان يجروا محادثة صوتية انية او من خلال النصوص

ويمكن وضع صور وملفات فيديو ايضا.ومن اهم البرامج التي تستخدم للمؤتمرات الالكترونية برنامج ما يكروسوفت " نت ميتنق" Microsoft Netmeetng وبرنامج "بوو"Powwowوتعتمد جودة سماع الكلام ووضوح الرسائل علي جودة الوسائل التقنية المستخدمة. اما المحادثة الحية فيتم استخدام برنامج " مايكروسوفت تشات" Microsft، وهناك برنامج شهير ايضا اسمه" بال توك" Paltalk.

مفاهيم وتصورات خاطئة:

١-يحسب البعض ان تقنية المعلومات الحديثة لايمكن استخدامها الا من قبل المنظمات الكبيرة التي تمتلك رؤوس اموال ضخمة وتوظف عددا كبيرا من الموظفين ولها فروع متباعدة، وهذا تصور خاطئ، حيث يمكن للمنظمات الصغيرة بل للافراد ايضا لاستفادة من ادوات وانظمة الاتصال الحديثة، حيث انها منخفضة التكاليف، ويمكن تركيبها واستخدامها بسهولة. فقط القضية تحتاج الي وعي باهمية التقنية الحديثة في مجال تفعيل الاتصال ومن ثم الاختيار الموفق للانظمة والتقنيات الاكثر ملاءمة.

٢- يعتقد البعض بانERP برنامجا حاسوبيا يعالج بعض أنشطة وعمليات المنظمة، وهذا مفهوم خاطئ تماما حيث انها فلسفة او اطار عام لصناعة انظمه معلوماتية تعالج كامل انشطة وعمليات المنظمة. وهنالك العديد من الأنظمة والبرامج التي يتم تصميمها في ضوء تلك الفلسفة كنظام السابSAP وغيره.

٣- تظن بعض المنظمات ان استخدام الانظمة والتقنيات المعلوماتية الحديثة يحتاج فقط الي توفير الاموالاللازمة، وهذا تصور خاطئ ينتج ممارسة خاطئة، فالنجاح في تطبيق تلك الانظمة والتقنيات له مقومات ادارية وسلوكية ومالية وتقنية فضلا عن الحاجة الماسة الي ادارة التغيير اثناء عملية تبني الانظمة الحديثة بطريقة محترفة .

قائمة المراجع

١- احمد ماهر(٢٠٠٦)، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الإسكندرية، الدار الجامعية.

٢- محمد ويح، هاني بركات، وحيد حافظ(١٤٢٥هـ)، ثقافة الطفل، ط١، دمشق، دار الفكر.

٣- عبد الله البريدي(٢٠٠٧)،دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والصورة الانطباعية: تطبيقا علي التقنية في السعودية، المجلة العلمية للإدارة، الجمعية السعودية للإدارة، ع٢.

٤- مصطفي محمود أبو بكر(٢٠٠٨) سلوك المستهلك والإدارة الإستراتيجية للتسويق، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر.

٥- محمد التويجري، الاتصال الإداري: أنواعه وأساليبه، معهد الإدارة العامة، مسقط.

٦- مصطفي محمود أبو بكر، (٢٠٠٨)، تسويق الخدمات الفندقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

٧- صديق محمد عفيفي، محمد محمد إبراهيم، مصطفي محمود أبو بكر(٢٠٠٢) المدير وتنمية سلوك العاملين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

٨- عبد الله الطجم وطلق السواط(٢٠٠٢)، السلوك التنظيمي، جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.

٩- محمد فتحي(٢٠٠٠)، أبجديات التفوق الإداري، بورسعيد: دار التوزيع والنشر الإسلامية.

١٠- إبراهيم بن محمد المزيني(٢٠٠٦)، التعامل مع الأخر- شواهد تاريخية من الحضارة الإسلامية، مركز الملك بن عبد العزيز للحوار الوطني، الرياض، المملكة العربية السعودية.

١١- عادل زائد، محمد سليم(١٩٩٤)، القرارات والاتصالات الإدارية، دار القلم للنشر والتوزيع ، الإمارات.

١٢- عبد الله بن عمر الصفهان، محمد بن عبد الله الشودير(٢٠٠٥)، قواعد ومبادئ الحوار الفعال، مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني، الرياض، المملكة العربية السعودية.

١٣- شادي علي الفقيه(٢٠٠٥)، كيف تعقد اجتماع عمل، بيروت: دار توبليس، ط١.
١٤- فهد العثيمين(٢٠٠٤)، الاتصالات الادارية، ماهيتها وأهميتها وأساليبها.
١٥- غيداء عبد الله الجريفاني(٢٠٠٤)، التسوق الالكتروني في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة إلي الملتقي الإداري الثاني، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة: التسوق الالكتروني ، الرياض.
١٦- إبراهيم القعيد(١٤٢٢هـ)، التقارير الإدارية والفنية، الرياض: دار المعرفة.
١٧- احمد ماهر(٢٠٠٦)، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الإسكندرية: الدار الجامعية.
١٨- علي احمد علي وروحية السيد(بدون تاريخ)، الاتصالات الإدارية والجماهيرية، القاهرة: مكتبة عين شمس.
١٩- احمد الشدوي(٢٠٠٥م)، الشدوي:٧٥% من مؤسسات الأعمال في السعودية تتجه إلي تطبيق أنظمة"، جريدة الرياض السعودية١٤-٦-٢٠٠٥-العدد١٣٥٠٤.
٢٠- محمد قوته وعبد الحميد دياب(١٤٢١هـ)، الاتصالات الإدارية، الرياض: جدة،بدون ناشر، ط١
٢١- بيل جيتس(١٩٩٨)، المعلوماتية بعد الانترنت- طريق المستقبل، ترجمة: عبد السلام رضوان، الكويت، عالم المعرفة،٢٣١.
٢٢- طارق طه(٢٠٠٦)، التسويق بالانترنت والتجارة الالكترونية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
٢٣- علي محمد رحومة(٢٠٠٥)ن الانترنت والمنظومة التكنو اجتماعية- بحث تحليلي في الالية التقنية للانترنت ونمذجة منظومتها الاجتماعية، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية(سلسلة أطروحات الدكتوراه، رقم٥٣).
٢٤- فريد النجارن وليد دياي، تامر النجار(٢٠٠٦)، التجارة والأعمال الالكترونية المتكاملة في مجتمع المعرفة، الإسكندرية: الدار الجامعية.
٢٥- ديانا اوبلنغر ورتشارد كاتز(محرران)١٤٢٧هـ، تجديد الإدارة، تعريب: سميح أبو فارس، ط١، الرياض: مكتبة العبيكان.
٢٦ - علي السلمي، «إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" المكتب الجامعي الحديث،مصر،الإسكندرية،٢٠٠٠

٢٧ – شيقارة هجيرة "الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة"، مذكرة ماجستير، منشورة،تخصص:إدارة الأعمال،جامعة الجزائر ،السنة الجامعية ٢٠٠٤-٢٠٠٥.

٢٨ – علي السلمي، «إدارة التميز–نماذج وتقنيات في عصر المعرفة–"، مكتبة الإدارة الجديدة مصر، سنة٢٠٠٢

٢٩– نعيم حافظ أبو جمعة " التسويق الإبتكاري"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، سنة ٢٠٠٣.

٣٠– بشير عباس العلاق وسعد غالب التكريتي، التجارة الإلكترونية ،عمان دار المناهج ٢٠٠٣،

٣١ – بشير عباس العلاق،"الإدارة الرقمية–المجالات والتطبيقات–"، الطبعة الأولى، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية ، السنة: ٢٠٠٥.

- Mariano Nieto,**" Basic propositions for the study of the technological innovation process in the firm"** European Journal of Innovation Management, Emerald Group Publishing Limited, Volume 7 · Number 4 · 2004 .

-Dianne Waddell Edith Cowan University, **"E-Business Innovation and Change Management",** Mohini Singh RMIT University Australia, 2004 by Idea Group Inc.

-MIKE FAULKNER**" CUSTOMER MANAGEMENTEXCELLENCE"** ،15- John Wiley & Sons Ltd, , England , Great Britain,2003

-Michael E.PORTER **« Competitive advantage, Creating and Sustaining Superior Performance »,** First Free Press edition, Simon and Schuster Inc, the United States of America, 1985.

قائمة المحتويات